

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1130157

**ZHODNOTENIE MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÍ VO
VYBRANOM PODNIKU**

2011

Radovan Rodina

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1130157

**ZHODNOTENIE MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÍ VO
VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: Manažment podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku, 6284700
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Školiteľ: Savov Radovan Ing., PhD.

Nitra 2011

Radovan Rodina

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

Nitra, máj 2011

.....
podpis autora BP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pánovi Ing. Radovanovi Savovovi, PhD.
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej
práce.

Nitra, máj 2011

.....
podpis autora BP

ABSTRAKT

Zmyslom bakalárskej práce je charakterizovanie manažmentu a významu manažérskych funkcií v spoločnosti. V prvých kapitolách nájdeme teoretickú časť a v nej opis manažmentu a jeho funkcií, t. j. plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly. Na základe týchto teoretických poznatkov a informácií bola vypracovaná ďalšia časť práce. V nej sme sa venovali výberu vhodného podnikateľského subjektu pôsobiaceho na slovenskom trhu v oblasti automobilového priemyslu. Charakterizovali sme jeho vznik a oblasť podnikania. V ďalších kapitolách nasledovala analýza využívania a aplikovania manažérskych funkcií v spoločnosti. Na záver každej kapitoly sme uviedli zhodnotenie manažérskych funkcií a následne sme navrhli nápravné opatrenia rizikových oblastí s cieľom zlepšiť ich fungovanie a využívanie v podniku.

Kľúčové slová: manažment, manažérske funkcie, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola, automobilový priemysel

ABSTRACT

The purpose of work is to characterize the importance of management and managerial functions in the company. In the first chapter we find the theoretical part, and the description of the management and its functions, i. e. planning, organizing, leading and control. On the basis of theoretical knowledge and informations has been developed further part of the work. In it we address the choice of an appropriate business entity operating on the Slovak market in the automotive industry. We describe the emergence and scope of the business. In other chapters, followed by analysis of the use and application of managerial functions in the company. At the end of each chapter we noticed recovery management functions and then we propose remedies risk areas in order to improve their operation and use in the enterprise.

Keywords: management, managerial functions, planning, organizing, leading, control, automotive industry

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

bill. - bilión

BMW – Bayerische Motoren Werke

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

č. – číslo

hod. – hodina

ISO – International Organization for Standardization

Kol. - kolektív

MFL – viacfunkčné svetelné zariadenia

mil. – milión

NAFTA – North American Free Trade Agreement

PO – požiarňa ochrana

PSA – Peugeot-Citroën Automobile

r. – rok

SAP – Systeme, Anwendungen und Produkte – operačný systém

SFL – jednofunkčné svetelné zariadenia

ŠPZ – štátna poznávacia značka

t. j. – to je

VH – výsledok hospodárenia

VW - Volkswagen

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 PREHĽAD RIEŠENEJ PROBLEMATIKY V SÚČASNOSTI.....	11
1.1 PODSTATA A VÝZNAM POJMU MANAŽMENT A MANAŽERSKE FUNKCIE.....	11
1.2 MANAŽÉRSKA FUNKCIA – PLÁNOVANIE.....	13
1.3 MANAŽÉRSKA FUNKCIA – ORGANIZOVANIE.....	16
1.4 MANAŽÉRSKA FUNKCIA – VEDENIE ĽUDÍ.....	19
1.5 MANAŽÉRSKA FUNKCIA – KONTROLA.....	23
2 CIEĽ PRÁCE.....	27
3 METODIKA PRÁCE.....	28
4 VLASTNÁ PRÁCA.....	30
4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	30
4.2 PLÁNOVANIE V SPOLOČNOSTI.....	32
4.2.1 Plánovanie výroby.....	33
4.2.2 Ekonomické ukazovatele spoločnosti.....	36
4.2.3 Zhodnotenie plánovania v spoločnosti.....	37
4.3 ORGANIZOVANIE V SPOLOČNOSTI	38
4.3.1 Organizačná štruktúra.....	38
4.3.2 Štruktúra zamestnancov spoločnosti.....	42
4.3.3 Zhodnotenie organizovania v spoločnosti.....	43
4.4 VEDENIE ĽUDÍ V SPOLOČNOSTI.....	43
4.4.1 Spoločnosť a jej finančné formy motivácie.....	44
4.4.2 Spoločnosť a jej nefinančné formy motivácie.....	45
4.4.3 Spoločnosť a jej komunikačné štandardy.....	46
4.4.4 Zhodnotenie vedenia ľudí v spoločnosti.....	47
4.5 KONTROLA V SPOLOČNOSTI.....	48
4.5.1 Úlohy oddelenia kontroly.....	48
4.5.2 Kontrola a príjem materiálov.....	48
4.5.3 Výdaj materiálu, kontrola kvality polotovarov a výrobkov.....	49
4.5.4 Zhodnotenie kontroly v spoločnosti.....	50
5 ZÁVER.....	52
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	54

ÚVOD

Manažment predstavuje v súčasnosti jeden zo základných prístupov k riadeniu podnikateľských aktivít podnikov, ale i všetkých hospodárskych sektorov. Systém trhového hospodárstva a podmienky, ktoré vytvára, nútia výrobcov i poskytovateľov služieb efektívnejšie využívať svoje manažérske schopnosti, aby sa uplatnili na trhu a boli konkurencieschopný. Preto je úlohou spoločnosti zabezpečiť prípravu novej generácie ekonómov a manažérov, ktorí budú schopný zastávať manažérske miesta, ovládať manažment riadenia a ekonomiku podniku a postupne prevezmú riadenie spoločnosti. Teoretická príprava však nerobí z absolventov vysokých škôl manažérmi. Tými sa stávajú až po získaní dlhoročných praktických skúseností.

Slovenská republika je v dnešnej dobe jedným z najvýznamnejších výrobcov automobilov v strednej Európe. Základom tejto skutočnosti je prítomnosť dôležitých svetových automobiliek PSA, VW a KIA na našom trhu. Rozvoj automobilového odvetvia mal dopad na rozvoj slovenskej ekonomiky, priemyslu i infraštruktúry. Preto úloha manažérov je ovládať manažérske funkcie, ktoré sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Avšak poznanie a ovládanie len jednej s týchto funkcií nestačí. Funkcie sú vzájomne prepojené, je dôležité ich vedieť všetky súčasne koordinovať, využívať ich a vyžadujú si flexibilitu a operatívny prístup k riadeniu.

S týmito manažérskymi funkciami sa stretávame v každodennom živote a nie sú dôležité a využívané len pri riadení podniku, ale aj samotných domácnosti, celej spoločnosti a štátu. Plánovanie je základným krokom všetkých funkcií, pretože predurčuje určitú činnosť, stav, niečo čo chceme dosiahnuť. Od plánovania ako východiskovej funkcie manažmentu sa odvíja aj ďalšia funkcia, ktorou je organizovanie.

Organizovanie v spoločnosti predstavuje vo všeobecnosti schopnosti vedieť efektívne riadiť a organizovať ľudí, prácu, čas a prostriedky. Základom tejto funkcie je správna koordinácia týchto zložiek. Len v prípade, že každý človek vie, čo má robiť, aká je jeho úloha, zodpovednosť, priradenie v štruktúre a v akom časovom horizonte má úlohu splniť, pri využití disponibilných prostriedkov, je spoločnosť schopná efektívne pracovať a dosahovať predurčené ciele.

V súčasnosti tvorí vo veľkej miere dôležitú funkciu v spoločnosti personálne oddelenie a jeho manažéri. Predstavujú a tvoria základ spôsobov vedenie ľudí v spoločnosti. Dôležitú úlohu preto zohrávajú ich zručnosti v oblasti správneho nastavenia motivačných prvkov, vytvorenia vhodnej podnikovej kultúry a využívania správnych spôsobov komunikácie v podniku medzi zamestnancami. Len správne zlúčenie týchto faktorov môže viesť k spokojnosti zamestnancov, ktorí v podstatnej miere ovplyvňujú výkon spoločnosti.

Poslednou súčasťou pri riadení podniku je kontrola. Táto funkcia predstavuje spätnú väzbu na predchádzajúce tri manažérske funkcie. Dáva spoločnosti prehľad o stave kontrolovaných zložiek, informuje o plnení plánov a cieľov, ktoré boli predurčené. V prípade neúspechu plnení manažérskych funkcií je základom pri hľadaní riešenia ako odstrániť vzniknuté problémy a pri prijímaní dôležitých nápravných opatrení.

Základnou témou tejto bakalárskej práce je charakterizovať v jednotlivých kapitolách manažérske funkcie spoločnosti na teoretickej báze a zároveň opísať ich uplatnenie v podniku pôsobiacom v odvetví automobilového priemyslu a podať ich zhodnotenie.

1 PREHĽAD RIEŠENEJ PROBLEMATIKY V SÚČASNOSTI

1.1 Podstata a význam pojmu manažment a manažérske funkcie

V dnešnej dobe dochádza vo všetkých vyspelých krajinách k podstatným zmenám, ktoré neustále zvyšujú požiadavky na manažment a tým aj na samostatných manažérov, pretože oni sú základným kľúčom pre aplikovanie a využívanie manažérskeho funkcií – plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly.

Na základe týchto poznatkov a požiadaviek spoločnosti sa mnohí autori venujú problematike manažmentu a manažérskeho funkcií a snažia sa nám bližšie priblížiť jej podstatu a význam.

Podľa **Druckera, P. (2007)** je základnou úlohou manažmentu umožniť ľuďom kolektívnu výkonnosť prostredníctvom spoločných cieľov, spoločných hodnôt, zodpovedajúcej štruktúry, profesionálnej prípravy a rozvoja, všetkého čo potrebujú, aby mohli podávať výkon a reagovať na zmeny. Autor uvádza, že manažment sa týka ľudí, a má umožniť ľuďom dosiahnuť stav, aby ich prednosti boli efektívne využité a nedostatky boli naopak bezvýznamné.

Porvazník, J. (1999) uvádza, že slovo manažment je odvodené z anglického slova management a v súčasnosti sa používa v mnohých jazykoch a v krajinách, pričom v slovenskom jazyku mu pripadá pojem riadenie. Samotný autor charakterizuje manažment ako sústavu poznatkov o informačných činnostiach subjektov manažmentu, ktoré vyplývajú z riadiacich funkcií používaných v komunikačnom pôsobení na objekt manažmentu.

Sedlák, M. (2009) tvrdí, že manažment predstavuje proces riadenia organizácií, ktoré fungujú v podmienkach trhového hospodárstva a dokážu spontánne reagovať pri umiestňovaní svojich disponibilných zdrojov, sú konkurencie schopné a poskytujú impulzy pre rast ekonomiky.

Autor uvádza tri rozličné významy manažmentu.

1. Manažment ako praktická činnosť, ktorá predstavuje určitú prácu, súbor aktivít, princípov, techník a metód, ktoré uskutočňujú samotní manažéri a na základe týchto

činností môžu riadiť iných ľudí tak, aby dosiahli požadované výsledky, pretože nie sú schopní ich dosiahnuť samostatne. Význam tejto činnosti závisí aj od teoretických poznatkov a skúsenosti manažérov.

2. *Manažment ako teória či vedná disciplína* znamená určitý logický súbor poznatkov o princípoch, metódach riadenia, ktoré sú usporiadané podľa významu a následnosti. Základ spočíva v určení spôsobov vyučovania, pochopenie princípov manažmentu a jeho aplikovanie v praxi. Podľa P. DRUCKERA, ako píše autor je manažment samostatným odborom, ktorý má vlastné predpoklady, zámery, ciele a kritéria.

3. *Manažment ako osobitná skupina ľudí*, ktorých hlavnou úlohou je vykonávať a plniť manažérske funkcie. Základom pre ich vykonávanie sú manažéri.

Manažment má významnú úlohu pri vedení diskusie o inovácií, ktorá sa zameriava vo väčšej miere na samotné výrobky a málokedy obklopuje organizáciu ako celok, píše **Karlöf, B., Lövingsson, F.H. (2006)**. Autori ďalej uvádzajú, že každá diskusia o inovácií musí vo veľkej miere zahŕňať i obchodnú spôsobilosť, čiže manažment.

Na rozdiel od **Porvazníka, J. (1999)** uvádzajú, že slovo manažment pochádza z latinského slova manus, čiže ruka a agere, čo znamená jednať.

Paška, L. (2009) opisuje manažment ako mladý vedný odbor, ktorý patrí medzi vedy. Samotný manažment využíva poznatky z viacerých vedných disciplín ako sú ekonomika, psychológia, sociológia, personalistika, výpočtová technika a iné.

Autor uvádza, že manažment nie je exaktnou vedou, ale zahŕňa veľký podiel umenia, ktoré je viazané na manažéra a aplikované do jeho činností ako veda.

Podľa P. DRUCKERA ako uvádza **Paška, L. (2009)**, predstavuje manažment funkciu, návod i disciplínu, ktorú je nutné osvojiť si a samotní manažéri sú tí, ktorí majú túto úlohu splniť a realizovať na základe svojich funkcií a povinností.

Autor definuje manažment ako proces, ktorý je tvorený funkciami plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí a kontrola.

Podľa H. Koontza a H. Weihricha, ako píše **Čihovská, V., (2004)** nám manažérske funkcie dodávajú štruktúru, ktorá slúži na organizovanie vedomostí z oblasti manažmentu.

Zdôrazňuje, že kvalita vykonania riadiacej funkcie je závislá od informačného zabezpečenia manažéra.

Pinková, D., Fröhlichová, I., Masár, D., (2003) uvádzajú, že na uskutočňovanie manažérskych funkcií sú potrebné schopnosti, skúsenosti a vlastnosti, ktorými má byť vybavený manažér. Len na základe týchto poznatkov je manažér schopný riadiť ľudí a dosiahnuť vytýčené ciele.

Armstrong, M., Stephens, T. (2008) uvádzajú, že prínos manažérov pre firmu je v tom, že vedú zamestnancov k vynakladaniu čo najlepšieho úsilia a schopností pri vykonávaní svojej práce, a aby sa aj samotní manažéri riadili podľa týchto pravidiel.

Podľa P. F. DRUCKERA, ako píše **Sedlák, M. (2009)** musia manažéri vykonávať týchto päť základných činností:

1. určenie cieľov, ktoré sa musia v organizácií dosiahnuť;
2. prerozdelenie základných činností na čiastkové a ich zaradenie medzi jednotlivé organizačné úseky;
3. podpora motivácie a komunikácie medzi zamestnancami,
4. fáza merania a hodnotenia dosiahnutých výsledkov, ich ohodnotenie a odmena zamestnancov;
5. rekvalifikácia a vzdelanie zamestnancov.

Autor konštatuje, že za základné funkcie manažmentu sa v súčasnosti pokladajú:

1. plánovanie,
2. organizovanie,
3. vedenie ľudí,
4. kontrola.

Každá so základných manažérskych funkcií má svoju úlohu, a preto sa musia rozlišovať, oddeľovať a študovať, uvádza **Čihovská, V., (2004)**. Autorka ďalej píše, že tieto funkcie riadenia však netreba brať izolovane, pretože v praktickom živote sú vzájomne previazané a na sebe súvisiace. Narušenie činností jednej z týchto funkcií môže mať za následok oslabenie samotného manažérského procesu.

1.2 Manažérska funkcia - plánovanie

Grznár, M., Šinský, P., Marsina, Š., (2009) uvádzajú, že plánovanie pochádza z latinského slova planta – náčrt budovy. Teda slovo plánovať, znamená projektovať,

vytvoriť schému, podľa ktorej sa má dosiahnuť stanovený cieľ. Samotné stanovenie cieľov patrí medzi najdôležitejšie a najzložitejšie úlohy v plánovaní. Problém spočíva v tom, že nejde len o štýl vyjadrenia, ale hlavne o obsahovú, čiže vecnú stránku cieľa.

Autori ďalej charakterizujú tieto fázy plánovania cieľov:

- vyhľadanie cieľov,
- analýza a usporiadanie cieľov,
- zhodnotenie reálnosti a zrealizovanosti cieľov,
- výber a rozhodovanie o cieľoch,
- komunikácia cieľov v organizácii a ich rozdelenie medzi jednotlivé riadiace a organizačné zložky,
- kontrolovanie splnenia vytýčených cieľov a ich prehodnocovanie.

Čihovská, V., (2004) charakterizuje plánovanie ako dôležitú manažérsku funkciu, ktorá je založená na potenciáloch ľudí určiť si ciele, prognózovať a pripravovať budúcnosť. Formálne plánovanie prispieva k dosahovaniu lepších finančných a obchodných výsledkov, v ktorých organizácia stagnuje. Medzi hlavné črty efektívneho plánovania patrí vecnosť, kompetencie, kreativnosť, problémová orientácia a orientácia na budúcnosť. Na základe týchto poznatkov autorka uvádza, že plánovanie predstavuje projektovanie budúcnosti firmy a je najdôležitejšia a východisková funkcia manažmentu.

Plánovanie je proces formulácie cieľa a cesty, ako daný cieľ dosiahnuť, konštatuje **Paška, E. (2009)**. Autor podotýka, že rozhodujúcimi prostriedkami v plánovacom procese sú: ciele, stratégie, plány a politika. Podľa časového a obsahového charakteru sa rozlišuje:

- strategické plánovanie,
- taktické plánovanie,
- operatívne plánovanie.

Podľa **Sedláka, M. (2009)** je plánovanie súčasťou riadenia a je najdôležitejšia funkcia, ktorá má vplyv na ostatné funkcie manažmentu. Predstavuje proces, ktorý nám umožňuje určenie cieľov podniku, organizácie a určenie cesty, ako naplánované ciele dosiahnuť v určitom čase a v stanovenej úrovni. Autor klasifikuje plánovanie a plány z týchto hľadísk:

1. časové hľadisko, t.j. dĺžka realizácie plánu,
2. hľadisko objektov riadenia v podniku, ktoré môže byť funkčné a inštitucionálne.

Sedlák, M. (2009) ďalej podotýka, že vypracovanie plánov podniku si vyžaduje uplatniť tieto postupné činnosti:

- analýza východiskovej situácie, t.j. minulosti a prítomnosti ako štartovacieho bodu pre ďalšiu činnosť,
- rozhodnutie o niektorom variante plánu,
- implementácie, t.j. realizácia plánu v súlade s konkrétnymi podmienkami, na ktoré treba vedieť reagovať.

Autor uvádza, že východiskom klasifikácie plánovania a podnikových plánov je časové hľadisko, podľa ktorého sa plány členia na:

- dlhodobé,
- strednodobé,
- krátkodobé.

Podľa jednotlivých vecných podnikových funkcií rozdeľuje **Pinková, D., Fröhlichová, I., Masár, D., (2003)** plánovanie v podniku nasledovne:

- marketingové plánovanie,
- plánovanie výroby,
- investičné plánovanie,
- personálne plánovanie,
- finančné plánovanie.

Prostredníctvom podnikového plánu sa určujú merateľné úlohy, ktoré vychádzajú so strategických cieľov organizácie a sú naplánované v časovej a vecnej postupnosti v rámci operatívneho riadenia firmy s cieľom maximalizácie úžitku vlastníkov, tvrdí **Marinič, P. (2008)**. Autor uvádza, že v pláne podniku sú zohľadnené nasledovné elementy:

- vízia majiteľov, poslanie podniku a makroekonomické podmienky,
- kondícia a dispozícia firmy, premietnutá do stratégie a taktiky,
- riziko vyplývajúce z podnikateľskej činnosti.

Podľa autora predstavuje podnikový plán jeden zo základných nástrojov strategického, taktického a operatívneho riadenia firmy. Podnikový plán môže mať dlhodobý a krátkodobý časový horizont, ktorý musí vychádzať a závisieť od stratégie firmy. Jeho štruktúra a obsah má mať logickú následnosť a jeho proces zostavovania predchádza spracovaniu nasledovných bodov:

- **externá analýza**, synchronizácia stratégie podniku s jeho okolím, identifikácie príležitostí a ohrození,
- **interná analýza**, ktorej úlohou je pochopiť silné a slabé stránky podniku a zistiť svoje prednosti pred konkurenciou,
- **model životného cyklu produktu**, ktorý predstavuje nástroj správnych rozhodnutí o marketingových výdavkoch, nákladoch, predaji, plánovaní výroby a budúcej stratégii,
- **architektúra hodnototvorného reťazca**, odpovedá na otázky, kde a ako vzniká hodnota v podniku,
- **základná konkurenčná stratégia**, určuje potenciál úspešnosti podniku v konkurenčnom prostredí, v ktorom pôsobí,
- **zámer**, predstavuje parametre rastu a rozvoja podniku, nároky na investície, optimálne investičné varianty, výber organizačných štruktúr, analýza portfólia, predikcia obchodnej politiky.

1.3 Manažérska funkcia - organizovanie

Porvazník, J. (1999) opisuje organizovanie ako druhú základnú manažérsku funkciu, ktorá zahŕňa činnosti, ktoré sú spojené s prijímaním cieľov, poslania, stratégie, vízie a plánov podniku. Bez tejto funkcie by plány nemali význam a nemohli by sa plniť, pretože len ich existencia je základom realizácie podnikových cieľov.

Sedlák, M. (2009) definuje organizovanie ako manažérsku funkciu, ktorá plní rolu v integrácií s ostatnými funkciami manažmentu. Predstavuje organizovanie ľudí a zdroje, ktoré sú potrebné na ich dosiahnutie a stanovenie vhodnej organizačnej štruktúry, ktorá nám to umožní uskutočniť.

Autor píše, že cieľom organizovania je dosiahnuť čo najvyšší stupeň systému organizácie, a preto táto funkcia predstavuje činnosť, ktorá je spätá s dvoma etapami vývinu systému:

1. s vytváraním nového systému,
2. s pretváraním fungujúceho, jeho zdokonaľovanie.

Organizovanie zabezpečuje premenu podnikových plánov na činnosť, píše **Sedlák, M. (2009)**. Využíva deľbu práce, a preto jeho poslaním je stanovenie úlohy zamestnancom, ktorí vo svojej oblasti práce a v čase zabezpečujú plánovanie činností v záujme splnenia a dosiahnutia cieľov organizácie.

Dôležitou súčasťou organizovania je preto organizačná štruktúra, ktorej úlohou je pomôcť vytvoriť vhodné podmienky na ľudský výkon. Je to množina prvkov, resp. organizačných jednotiek a vzťahov medzi nimi, čiže hierarchické usporiadanie sústavy pracovísk a útvarov.

Organizačná štruktúra predstavuje mechanizmus, ktorý slúži na koordináciu riadenia aktivít členov organizácie, píše **Čihovská, V., (2004)**. Autorka ďalej uvádza, že organizačná štruktúra umožňuje:

- efektívnu činnosť organizácie a využitie zdrojov,
- sledovanie aktivít organizácie,
- prispôsobenie zmenám v okolí,
- pridelenie zodpovednosti za jednotlivé organizačné jednotky,
- koordinácia činností rôznych zložiek organizácie a ich oblastí,
- sociálne uspokojenie členov, ktorí pracujú v organizácii.

Dědina, J., Odcházal J. (2007) uvádzajú, že organizačná štruktúra nepredstavuje iba organizačné diagramy, ale je to sieť vzťahov podporujúca technológie, spracované úlohy a ľudské zdroje podniku, ktoré zabezpečujú dosiahnutie jeho cieľov. Úlohou organizácie je zaistiť efektívny tok informácií vo vnútri podniku a dosiahnuť efektívnu koordináciu a integráciu rôznorodých činností podniku. Autori píšú, že pri vytváraní organizačnej štruktúry podniku, resp. organizácie sa musí zobrať do úvahy päť hlavných aspektov:

- *špecializácia* – týkajúca sa otázky ako komplexne je zameraná náplň jednotlivých pracovných činností,
- *hierarchia* – zaoberajúca sa otázkou či má byť organizačná štruktúra vysoká alebo plochá a ako to bude pôsobiť na organizáciu,
- *zoskupovanie* – otázka prerozdelenia pracovníkov do funkčných oddelení podľa špecializácie, alebo podľa produktov resp. služieb, ktoré organizácia produkuje,
- *integrácia* – ktorej úlohou je dosiahnutie čo najvyššieho stupňa efektivity jednotlivých častí organizácie,
- *riadenie* – resp. spôsob akým bude manažment uskutočňovať riadenie: centralizácia alebo decentralizácia rozhodovania; formálnosť alebo neformálnosť medziľudských vzťahov na pracovisku.

Mládková, L. a kolektív (2009) píše, že výsledkom organizovania v spoločnosti je jej organizačná štruktúra. Ďalej uvádzajú, že v praxi sa jednotlivé štruktúry nevyskytujú v čistej podobe, ako si uvedieme, ale v rôznych kombináciách, ktoré môžu potlačiť ich nevýhody. Charakterizujú nasledovné typy organizačných štruktúr:

1. *Líniová organizačná štruktúra*, ktorá predstavuje jednoduchú štruktúra, založenú na jednoduchých vzťahoch a na jej čele stojí jeden vedúci pracovník. Vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými sú jasne určené a je vhodná predovšetkým pre menšie organizácie, pre väčšie organizácie sa nehodí.

Na základe týchto poznatkov bola vypracovaná *líniová štábna štruktúra*, ktorá predstavovala reakciu na rast organizácie. Dôvodom bolo veľké zaťaženie manažéra, ktorý riadil veľký počet podriadených. Vytvoril sa štáb, ktorý pomáha manažérovi pri riadení, ale nemôže rozhodovať namiesto manažéra a nemôže ani riadiť jeho podriadených. Preto líniová štábna štruktúra umožňuje využitie líniovej organizačnej štruktúry aj vo väčších podnikoch.

2. *Funkcionálnu organizačnú štruktúru* je možno charakterizovať svojou špecializáciou manažérov. Každý z manažérov je zodpovedný za svoju funkciu a na jej základe riadi všetkých podriadených pracovníkov. Výhodou je, že pracovníkov riadia odborníci a nevýhodou predstavuje veľké množstvo vzťahov a následne vznik konfliktov a problémov.

3. *Maticovú organizačnú štruktúru* je podnetom na zvýšenie flexibility štruktúry v podniku. Umožňuje organizácií rýchlo reagovať v oblastiach kde je to potrebné. Líniových manažérov predstavujú manažéri, ktorí zastávajú v podniku klasické pozície a sú na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry. Svojich podriadených riadia bežným spôsobom. Avšak v organizácií sa nachádzajú aj vedúci projektov a spolu s líniovými manažermi vyberajú pracovníkov, ktorí budú za jednotlivé projekty zodpovedať. Pracovníci sú preto podriadený dvom vedúcim. Výhodou tejto štruktúry je hlavne flexibilita a nevýhodou je už spomínaný spôsob dvojitého podriadenia, čo zvyšuje konflikty v podniku.

4. *Funkčnú organizačnú štruktúru* predstavuje zoskupenie pracovníkov do jednotlivých útvarov podľa špecializácie. Je vhodná predovšetkým pre malé a stredné podnikateľské subjekty, ktoré produkujú malý počet výrobkov. Výhodou je rýchly rozvoj kvalifikovanosti zamestnancov, efektívne využitie zdrojov a informovanosť. Nevýhoda spočíva vo vyššom tlaku na vrcholový manažment,

ktorý musí riadiť celú organizáciu, pretože je jediná zložka, ktorá vidí podnik ako celok.

5. *Divizionálna organizačná štruktúra* vznikla z dôvodu rastu organizácií. Predstavuje rozdelenie organizácií do jednotlivých divízií a to podľa výrobkov a služieb, zákazníkov alebo podľa geografického rozmiestnenie jednotlivých divízií. Výhoda je hlavne v schopnosti podriaďiť sa nestabilným podmienkam zákazníkov. Bankrot jednej divízie nemusí zároveň priniesť aj bankrot celej organizácie. Hlavnou nevýhodou je neefektívne využívanie zdrojov a strata kontroly top manažmentu nad všetkými divíziami.

1.4 Manažérska funkcia - vedenie ľudí

Armstrong, M. (2008) charakterizuje túto manažérsku funkciu ako schopnosť viesť a inšpirovať ľudí, aby vyvinuli čo najviac sily a čo najlepšie schopnosti k dosiahnutiu potrebných výsledkov, získať ich zánietenie k danej práci a motivovať ich k dosiahnutiu určených cieľov.

Sedlák, M. (2009) uvádza, že vedenie je časťou manažmentu teda riadenia a predstavuje jednu z jeho základných manažérskych funkcií. Táto funkcia je základnou vlastnosťou manažéra, pretože len pri ovládaní tejto funkcie môže byť efektívnym vedúcim.

Autor píše, že vedenie je síce významná schopnosť a súčasť práce manažérov, ale netýka sa len ich, pretože viesť ľudí môžu aj iné osoby. Preto treba odlišovať pojmy vedúci a manažér.

Základ vychádza z existencie formálneho a neformálneho vedenia, pretože iba formálny vedúci majú legitímnu moc, ktorej základom je ich umiestnenie v organizačnej štruktúre podniku, na ktorú je formálna právomoc naviazaná. Tieto skupiny vedúcich pracovníkov vedú ľudí k dosahovaniu formálnych cieľov podniku, resp. organizácie.

Avšak v organizáciách vznikajú aj neformálne skupiny, ktoré riadia neformálni vedúci. Vplývajú na správanie členov skupiny a na základe plnenia neformálnych cieľov môžu, ale nemusia slúžiť zámerom organizácie.

Úspešné vedenie organizácie závisí aj od vhodnej komunikácie, motivácie a práce so skupinami. Vedenie sa sústreďí najmä na ľudské správanie a ovplyvňuje ho tak, aby sa dosiahli ciele organizácie. Jeho úspešnosť závisí od schopnosti manažérov, od jeho

charakteristických znakov a od danej situácie uvádza **Mižičková, E., Šajbidorová, M., Ubrežiová, I. (2007)**.

Mládková, L. a kolektív (2009) charakterizujú motiváciu ako vnútorný stav určený prániami, túžbami a úsilím človeka, ktoré spôsobujú jeho určité chovanie, resp. reťazec naviazaných reakcií. Základom motivácie je potreba jedinca, ktorá vedie ku vzniku prania a zároveň k jeho naplneniu a tým uspokojeniu potreby a eliminovania napätia spôsobeného vznikom prania.

Malejčík, A. (2010) píše, že motivácia predstavuje jednu zo základných subštruktúr osobnosti človeka. Vyjadruje skutočnosť, že činnosť človeka je ovplyvňovaná hybnými silami alebo pohnútkami, ktoré ho aktivizujú určitým smerom a vyvolanú aktivitu udržiavajú. Motivačná činnosť potom predstavuje prejavenie motivačných síl navonok.

Motivácia pôsobí v troch základných rovinách, resp. dimenziách:

- *dimenzia smeru*, vzbudí motiváciu človeka a vedie ho určitým smerom,
- *dimenzia intenzity*, určuje intenzitu, energiu motivácie, ktorú jedinec vynaloží na dosiahnutie stanoveného cieľa,
- *dimenzia stálosti*, predstavuje mieru schopností jedinca prekonať všetky prekážky a pokračovať vo svojej činnosti s nezmenenou intenzitou.

Ako základné pojmy v oblasti motivácie uvádza autor:

- *motív*, ktorý charakterizuje ako vnútornú psychickú silu správania sa jedinca, ktorého cieľom je dosiahnutie stanoveného finálneho psychického stavu v podobe vnútorného uspokojenia, dobrého pocitu z dosiahnutia cieľa.
- *stimul*, ktorý možno opísať, ako vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka a to najčastejšie prostredníctvom aktívneho jednania iného človeka, ktoré môže mať rôzne podoby a formy.

Mižičková, E., Šajbidorová, M., Ubrežiová, I. (2007) uvádzajú, že medzi vnútorné faktory motivácie zamestnancov patria ich individuálne potreby, návyky a záujmy, ktoré sa pri ich zohľadnení delia na finančnú a nefinančnú motiváciu.

- *Finančná motivácia:*
 - základný plat,
 - výkonové prémie,

- bonusy,
 - účasť na zisku,
 - účasť na kapitály,
 - sociálne výhody,
 - systém stravovania.
- *Nefinančná motivácia:*
 - pochvala,
 - vzdelanie,
 - povýšenie,
 - prestíž,
 - pružná pracovná doba.

Mládková, L. a kolektív (2009) tvrdia, že ľudia, ktorí sú nedostatočne motivovaní, majú zníženú pracovnú výkonnosť a nasadenie ako ľudia motivovaní. Medzi základné príznaky vzniku slabej motivácie patrí:

- znížený pracovný výkon jedinca,
- odmietanie zmien,
- nedodržiavania príchodov a odchodov na pracovisko,
- zvýšená miera stresu,
- nedodržiavanie stanovených termínov,
- konflikty na pracovisku,
- zanedbávanie pokynov.

Základnou a dôležitou časťou vedenia ľudí je komunikácia. Komunikácia je prenos informácií od vysielajúceho k prijímaciemu a je podmienená spätnou väzbou. Manažér nemôže bez komunikácie ovplyvňovať činnosť pracovníkov, skupín v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov. 60 až 80% pracovného času manažéra zaberá ústna komunikácia, konštatuje **Mižičková, E., Šajbidorová, M., Ubrežiová, I. (2007)**.

Sedlák, M. (2009) charakterizuje komunikáciu ako proces prenášania informácií od jednej osoby k osobe druhej. Môže sa deliť nasledovne:

- *organizačná*, ktorá predstavuje formálnu a neformálnu komunikáciu,
- *interpersonálnu*, ktorá sa delí na verbálnu a neverbálnu.

Malejčík, A. (2010) definuje verbálnu komunikáciu ako základnú interakciu medzi ľuďmi, ktorá sa môže uskutočňovať ústne alebo písomne. Zároveň uvádza, že neverbálna komunikácia dopĺňa verbálny prejav, môže ho zosilniť alebo podporiť a oznamuje citový a emociálny stav človeka.

Autor píše, že proces komunikácie zahŕňa:

- odosielateľa – má myšlienku, ktorú chce odoslať príjemcovi a je kódovaná príslušným spôsobom,
- komunikačný kanál – spája obe strany, realizuje sa písomnou alebo ústnou formou a na prenos sa používajú rôzne médiá (počítač, telefón a pod.),
- príjemca – jeho úlohou je prijať informáciu a následne ju správne dekódovať a pochopiť.

Mládková, L. a kolektív (2009) charakterizujú komunikáciu ako jednu z charakteristických schopností človeka a je jedným z prvkov a nástrojov riadenia v spoločnosti, resp. podniku. Úroveň, kvalita a obsah komunikácie ovplyvňuje fungovanie, rozvoj a existenciu organizácie. Z klasifikačného hľadiska sa delí komunikácia nasledovne:

- *formálna* – vychádza z formálnej organizačnej štruktúry na základe oficiálne uznaných pravidiel,
- *neformálna* – nie je oficiálne schválená a je tvorená na základe vzťahov ľudí v organizáciách.

Malejčík, A. (2010) konštatuje tieto základné smery formálnej komunikácie:

- *zhora nadol* – využíva sa najmä v spoločnostiach s autoritatívnym riadením a prebieha od pracovníkov na vyšších úrovniach k ľuďom postaveným na nižších hierarchických úrovniach.
- *zdola nahor* – od podriadených k nadriadeným pracovníkom až k top manažmentu. Nedostatkom je filtrovanie informácií manažérmi a ich neprepustenie k nadriadeným. S týmto typom sa stretávame predovšetkým v organizáciách s demokratickým organizačným prostredím.
- *horizontálna komunikácia* – sa uskutočňuje medzi pracovníkmi na rovnakej, resp. podobnej organizačnej úrovni.

- *diagonálna komunikácia* – je realizovaná medzi pracovníkmi na rozdielnych úrovniach organizačnej štruktúry, u ktorých nie je priamy organizačný vzťah. Jej výhodou je urýchlenie informačného toku a podstatná časť tejto komunikácie nerešpektuje organizačnú štruktúru.

Sedlák, M. (2007) podotýka, že komunikačný proces môžu narušiť bariéry efektívnej komunikácie, ktoré rozdeľuje do nasledovných skupín:

1. *vlastnosti odosielateľa* a to najmä jeho nedôveryhodnosť, neochota poskytovať informácie, pretože môžu vyvolať negatívnu reakciu a zároveň jeho nekonzistentné a konfliktné správanie,
2. *vlastnosti prijímateľa*, ktoré sú sprevádzané nízkym návykom počúvať iných a prijímať unáhlené rozhodnutia,
3. vzťahy medzi vlastnosťami obidvoch predstavuje predovšetkým odlišné postavenie ľudí, t. j. vedúci a podriadený, kedy vedúci nevníma návrhy svojich podriadených,
4. *faktory prostredia*, ktoré ovplyvňujú komunikáciu, napríklad šum, preťaženie prijímateľa a to hlavne pri dostávaní veľkého množstva informácií, ktoré nemôže efektívne spracovať.

1.5 Manažérska funkcia - kontrola

Mládková, L., a kolektív (2009) opisujú kontrolu ako poslednú manažérsku funkciu, ktorej význam však nie je menej dôležitejší. Je veľmi úzko spätá s prvou manažérskou funkciou, pretože správne plánovanie závisí od poznania minulosti i súčasnosti a kontrola je zdrojom týchto informácií. Kontrola nám taktiež pomáha pri odstraňovaní zistených odchýlok skutočného stavu od stavu žiaduceho aj pri organizovaní a vedení ľudí.

Proces kontroly a jeho podstata pri riadení podniku je rovnaká a to bez ohľadu na subjekt a objekt kontroly.

Autori uvádzajú, že kontrolný proces musí spĺňať tri základné kroky.

1. existencia štandardov – predstavujú kritéria vykonanej práce, ktoré sú súčasťou pamäte subjektu (manažéra) a musia byť s ním oboznámené osoby, ktoré plán realizujú,
2. meranie vykonanej práce – manažér musí byť schopný určiť objektívnu realitu a zároveň ju konfrontovať na základe presne stanovených štandardov,

3. korekcia odchýliek od štandardov a plánov – ide o dosiahnutie dynamickej rovnováhy reálneho a plánovaného stavu, ktoré musí manažér dosiahnuť na základe svojich právomocí a efektívnych prostriedkov.

Čihovská, V., (2004) charakterizuje kontrolu ako manažérsku funkciu, ktorá sa zameriava na meranie a korekciu vykonanej práce v organizácii. Na základe týchto poznatkov a informácií môžeme zistiť ako sú plány a vytýčené ciele plnené a realizované.

Ako základné funkcie kontroly uvádzajú **Mižičková, E., Šajbidorová, M., Ubrežiová, I. (2007)** najmä tieto:

1. *poznávacia funkcia* – ktorej úlohou je zber a získavanie informácií o reálnom stave v podniku, alebo jeho častiach. Prebieha v nasledovných etapách:
 - formulovanie kritérií kontroly,
 - zistenie skutočného stavu kontrolovaného objektu,
 - analýza zistených informácií a ich porovnanie so stanovenými kritériami,
 - zistenie odchýlok, príčin a následkov,
 - vyvodenie záverov, určenie stupňa zodpovednosti za odchýlenie sa od požadovaného vývoja.
2. *ovplyvňovacia funkcia* – znamená využitie poznatkov, ktoré boli zistené počas kontroly na skvalitnenie riadenia. Kontrolná činnosť ovplyvňuje prácu ľudí v organizácii podľa ich umiestnenia v organizačnej štruktúre. Ovplyvňovanie pôsobí aj smerom k vonkajším kontrolným orgánom.
3. *výchovná funkcia* – predstavuje pôsobenie kontroly na objekt i subjekt kontroly. Najčastejšie má represívny aspekt v podobe zníženia odmeny, nepeňažných prostriedkov, preradenia na iné funkčné zariadenia. Kontrola má pôsobiť i pozitívne i formou pochvaly, vyjadrením uznania za prácu.

Sedlák, M. (2009) charakterizuje dva základné spôsoby vykonávania kontroly:

- *vnútorná kontrola* – predstavuje jadro kontrolnej funkcie, spočíva v dozeraní na podriadených, využívaní formálnych kontrolných nástrojov v hierarchickej štruktúre kontrolórov. Zamestnanci ju rešpektujú najmä pod vplyvom stimulov a sankcií.

- *samokontrola* – môže predstavovať samokontrolu riadiaceho subjektu a samokontrolou riadeného objektu. Samokontrola je súčasťou každej činnosti a preto patrí aj ku každému rozhodovaniu ako jeho vlastná spätná väzba. Pri jej uplatňovaní zvyšuje úlohu človeka v pracovnom procese a zároveň zlacňuje a skvalitňuje riadenie. Pri jej využívaní ako osobitnom variante kontroly je kladený veľký dôraz na určenie vysokých a zároveň splniteľných úloh, avšak samotná kontrola ich plnenia je úlohou zamestnancov.

Sedlák, M. (2009) klasifikuje kontrolu podľa nasledovných hľadísk a druhov:

1. Podľa pôvodu kontrolujúcich prvkov a ich vzťahov ku kontrolovanej organizácii
 - vnútorná,
 - vonkajšia.
2. Podľa úrovne riadenia môže byť v organizáciách kontrola
 - na vrcholovej úrovni riadenia,
 - na nižších úrovniach riadenia.
3. Podľa šírky kontrolovaných objektov
 - všeobecná kontrola,
 - špecifická kontrola.
4. Podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu
 - predbežná,
 - priebežná,
 - konečná, výstupná.
5. Podľa pravidelnosti
 - pravidelná,
 - nepravidelná.

Podľa **Pinková, D., Fröhlichová, I., Masár, D., (2003)** je funkcia kontrolovania zameraná na meranie a korigovanie vykonanej práce, aby bolo isté, že plány budú splnené a ciele dosiahnuté. Zároveň opisujú fázy kontrolného procesu, ktoré predstavujú vypracovanie a stanovenie štandardov, meranie skutočne vykonanej práce vzhľadom k stanoveným štandardom, hodnotenie skutočného výkonu v porovnaní so štandardom a uskutočnenie korekcie.

Malejčík, A. (2010) definuje tieto fázy kontrolného procesu nasledovne:

1. *standards* predstavujú kritéria vykonanej práce, resp. body z celkových plánov. Na ich základe sa vyhodnotí vykonaná práca tak, že manažér je schopný posúdiť priaznivosť postupu práce a nemusí kontrolovať všetky podrobnosti plnenia plánov. Štandardy ako nástroje kontroly podniku slúžia na porovnávanie, meranie a hodnotenie požadovaného výkonu so skutočným.

2. *meraním skutočne vykonanej práce* resp. dosiahnutého cieľa môže manažment riešiť nasledovné úlohy:

- stanovenie úspechu alebo neúspechu na základe porovnania reálneho stavu výkonu s požadovanými štandardami,

- nadobudnutie predstavy o činnosti organizácia na základe porovnania výkonu vlastnej organizácie s výkonom iných organizácií, ktoré sa uskutočňuje spôsobom osobným a neosobným.

3. *korekcia odchýlok*, ktorá predstavuje implementáciu primeraných korekčných opatrení a to v prípade ak dosiahnutý stav nie je v súlade s plánovaným stavom. Úlohou je dosiahnutie žiaduceho výkonu.

Mládková, L., a kolektív (2009) však uvádzajú, že kontrolný proces môže mať na spoločnosti aj negatívny vplyv, t. z. môže znehodnotiť a negatívne ovplyvniť výsledky organizácie a efektivitu jej riadenia. Predstavuje to veľký nedostatok, ktorý je spôsobený dvomi prístupmi a to je prílišná kontrola a prílišná tesnosť kontroly. Okrem týchto nedostatkov však má kontrolný proces aj nasledovné chyby a to, vznikajú veľké náklady na kontrolný proces, nepresnosť poskytovaných údajov, subjektivnosť kontroly jej samoučelnosť a dokonca žiadna alebo nízka kontrola v podniku.

2 CIEĽ PRÁCE

Poznanie a ovládanie manažérskych funkcií je základom pri riadení spoločnosti a preto cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie týchto zložiek vo vybranom podnikateľskom subjekte a zároveň navrhnutie vlastných riešení a opatrení na ich zlepšenie.

Za objekt analýzy a skúmania sme vybrali nemenovaný podnikateľský subjekt, ktorý sídli v Trenčianskom kraji a podniká v oblasti výroby produktov pre automobilový priemysel. Základom práce je rozdelenie jednotlivých manažérskych funkcií do kapitol, ich následne analyzovanie a zhodnotenie na základe poznania teoretických vedomostí a praktickej činnosti spoločnosti.

Na splnenie cieľa bakalárskej práce sa bolo nevyhnutné zamerať a stanoviť si tieto čiastkové ciele:

- charakterizovanie nemenovaného podnikateľského subjektu,
- popis stanovených cieľov a vízie spoločnosti, procesu plánovania výrobného procesu, charakteristika výrobných plánov a analýza ekonomických ukazovateľov spoločnosti za roky 2008, 2009, 2010,
- identifikácia organizačnej štruktúry podniku a opis zodpovednosti jednotlivých manažérskych oddelení, rozdelenie a vývoj počtu zamestnancov za roky 2008, 2009 a 2010,
- identifikácia štýlov vedenia ľudí v spoločnosti, využívanie finančných a nefinančných foriem motivácie, opis základných komunikačných prostriedkov využívaných medzi pracovníkmi, spoločnosťou a externým prostredím,
- zhodnotiť úlohy oddelenia kontroly v spoločnosti, kontrola kvality v oblasti skladového hospodárstva a výrobného procesu smerom k dodávateľom i zákazníkom, zákaznicke audity v spoločnosti.

3 METODIKA PRÁCE

Základom stanovenia metodiky bakalárskej práce bolo predovšetkým určenie jej hlavného cieľa, na základne ktorého sme si určili vhodné spôsoby a postupy pri písaní. Tieto úlohy sa skladali z nasledovných častí:

- získanie vhodných teoretických poznatkov v oblasti manažmentu podniku a manažérskych funkcií, následne i preštudovanie a aplikovanie v pôsobení daného podnikateľského subjektu,
- výber vhodnej výrobnjej spoločnosti, ktorá bola základom pre stanovenie a získanie ďalších poznatkov,
- získanie dostupných poznatkov o danom podniku, ich následné rozčlenenie, spracovanie a prístupenie k procesu jeho analýzy manažérskych funkcií a ich následné hodnotenie,
- na základe analýzy určenie možných riešení problémov v jednotlivých oblastiach podniku, ktoré by zlepšili celkovú činnosť a výkon manažmentu.

Proces získavania vhodných teoretických podkladov predstavoval vyhľadanie zdrojov a údajov z odbornej literatúry a odborných publikácií najmä od domácich, ale i zahraničných autorov so zameraním sa na oblasť manažmentu a využívania manažérskych funkcií.

Analýza manažmentu a manažérskych funkcií bola aplikovaná na vybranú organizáciu, ktorá pôsobí na slovenskom trhu od roku 2003 a z dôvodu, že nechcú byť menovaný ich budeme označovať pojmom spoločnosť. Predmetom jej podnikateľskej činnosti je výroba a odbyt produktov v odvetví automobilového priemyslu.

Následným krokom boli rozhovory s manažérmi spoločnosti pôsobiacich v oblasti plánovania, personalistiky, kvality, predaja a finančného kontroľingu. Na základe tejto komunikácie boli získané a spracované podklady z oblasti vnútro podnikovej evidencie, výkazy ziskov a strát, súvahy a vnútro podnikové štúdie jednotlivých funkčných oblastí za roky 2008, 2009 a 2010.

Všetky získané informácie a údaje boli základom pre napísanie 4. kapitoly bakalárskej práce, ktorá je zároveň rozčlenená do piatich podkapitol. V nich sme zhodnotili oblasť

pôsobenia podnikateľského subjektu, opísali sme jednotlivé manažérske funkcie, t. j. plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu. Zároveň sme roanalyzovali ich vplyv, postavenie a využívanie v spoločnosti. Na záver každej podkapitoly sme navrhli spôsoby riešenia vzniknutých problémov. Pri zostavovaní vlastnej práce bola použitá metóda selekcie, analýzy, komparácie, syntézy, dedukcie, kvantitatívne metódy a metóda grafického zobrazenia údajov a výsledkov.

- *Metóda selekcie* – bola uplatňovaná najmä pri vhodnom výber a roztriedenie údajov, publikovaných a literárnych zdrojov.
- *Metóda analýzy* – použitá ako základná metóda pri napísaní bakalárskej práce a to hlavne v oblasti vyhodnotenia a spracovania informácií.
- *Metóda komparácie* – využitá v kapitole „*vlastná práca*“ a to pri porovnávaní údajov ekonomických ukazovateľov, členenia zamestnancov a plnenia plánov.
- *Metóda syntézy* – tvorila základ pri zostavovaní záverov, synchronizovaní údajov a informácií praktickej i teoretickej časti.
- *Metóda dedukcie* – bola využitá pri zisťovaní stavu v podnikateľskom subjekte.
- *Kvantitatívne metódy* – využité hlavne pri výpočte indexu rastu a aritmetického priemeru. Index rastu bol počítaný ako podiel hodnoty roku 2010 k hodnote v roku 2008 a vyjadrený v %.

4 VLASTNÁ PRÁCA

4.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

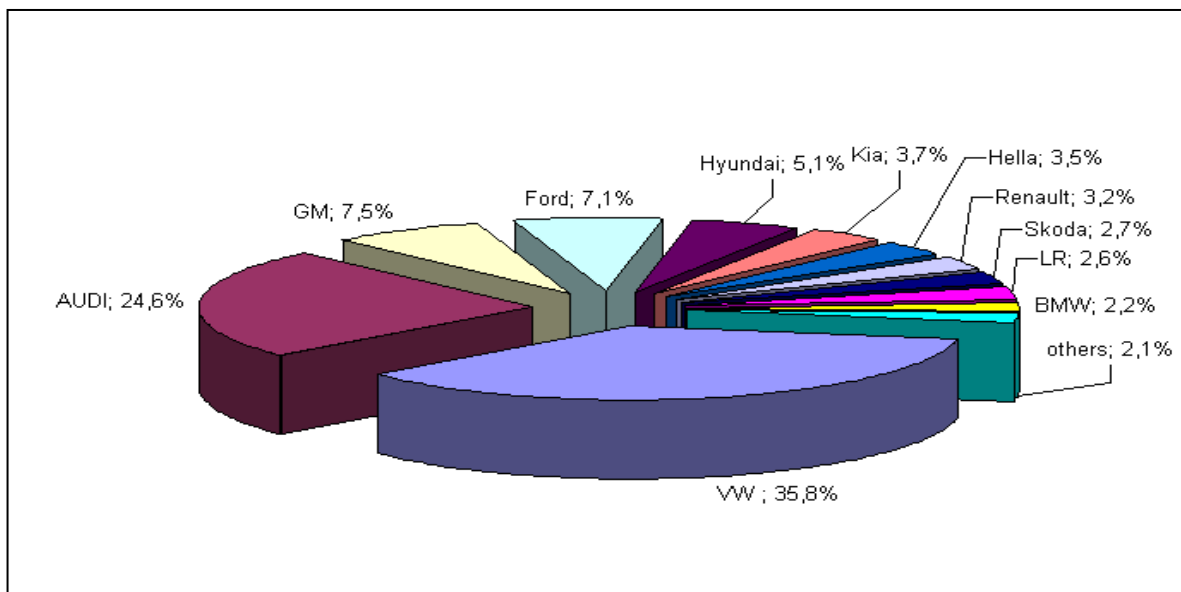
V nasledujúcej časti bakalárskej práce sa budeme venovať zhodnoteniu manažérskych funkcií spoločnosti sídliacej v Trenčianskom kraji. Na základe toho, že si vedenie podniku neželalo uvádzať obchodný názov, budeme tento podnikateľský subjekt v práci nazývať pojmom spoločnosť.

Spoločnosť bola založená vstupom zahraničného investora na slovenský trh. Podnetom jeho vstupu na náš trh bolo zameranie slovenskej ekonomiky na automobilový priemysel a preto základ podnikateľskej činnosti spoločnosti tvorí výroba svetelných a signálnych zariadení. Spoločnosť je dcérskou spoločnosťou skupiny, ktorá podniká v oblasti automobilového priemyslu už takmer sto rokov. Celá skupina sa zaoberá výrobou svetelných technológií a elektronických automobilových systémov s ročným obratom 3,7 bill. €. V celosvetovom meradle zamestnáva 25 400 ľudí. Celkový ročný obrat podľa regiónov je rozdelený nasledovne:

- EURÓPA – 38 %,
- NEMECKO – 36 %,
- ÁZIA a PACIFIC – 13 %,
- NAFTA (The North American Free Trade Agreement) – 13 %.

Slovenská divízia tejto medzinárodnej skupiny bola založená v roku 2003 ako spoločnosť s ručením obmedzením a to zakladateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice. Základné imanie spoločnosti predstavuje sumu 31 939 056 €. Predmetom podnikania spoločnosti je podľa Obchodného registra SR kúpa tovaru na účely jeho predaja a to v oblasti maloobchodu a veľkoobchodu, výroba osvetľovacej techniky, strojov a zariadení, reklamná, propagačná činnosť a poradenstvo v oblasti obchodu, personalistiky, výroby, logistiky i kvality. Štatutárnym orgánom spoločnosti je skupina konateľov a riadiacu činnosť spoločnosti má za úlohu generálny riaditeľ.

V súčasnej dobe predstavuje ročný obrat spoločnosti sumu 73 mil. €. Hlavnými zákazníkmi podniku sú VW, Audi, Porsche, KIA, Hyundai, Ford, Jaguar, Land Rover, Škoda, Renault, Daimler, BMW a Nissan. Podiel predávaných produktov pre jednotlivé automobilové koncerny za rok 2010 môžeme vidieť na obrázku č. 1.



Obrázok č. 1 – Podiel podniku na predaji pre jednotlivé automobilové koncerny v r. 2010

Zdroj: Vnútro podniková evidencia spoločnosti

Spoločnosť svojim zákazníkom dodáva nasledovné produkty:

- SFL - jednofunkčné svetelné zariadenia, medzi ktoré zaraďujeme postranné smerovky, hmlové reflektory, osvetlenia ŠPZ, prídavné brzdomé reflektory, interiérové svetlá, reverzné svetlá,
- MFL - viacfunkčné svetelné zariadenia kde patria predovšetkým zadné svetlá automobilov.

Dôležitou a podstatnou zložkou pre výrobu a dodávanie produktov v tomto odvetví je získanie ISO certifikácií. Spoločnosť disponuje ziskom nasledovných certifikátov:

- ISO TS 16 949 – je ISO technická špecifikácia s cieľom vytvorenia systému riadenia kvality, ktorého úlohou je neustále zlepšovanie, s dôrazom na prevenciu chýb a znižovanie variability a odpadov v dodávateľskom reťazci,
- ISO 14 001 – predstavuje environmentálny manažment minimalizovania negatívnych vplyvov spoločnosti na životné prostredie (zmeny ovzdušia, vody, pôdy) v súlade s platnými zákonmi, predpismi a ďalšími ekologickými požiadavkami s úlohou neustáleho sa zlepšovania v týchto oblastiach,
- ISO 9001 – opisuje základné požiadavky na organizáciu s cieľom maximálne uspokojiť zákazníka na základe ôsmich základných pravidiel manažérstva kvality.

4.2 Plánovanie v spoločnosti

Plánovanie spoločnosti je dôležitou manažérskou funkciou a obzvlášť to platí pre tento výrobný podnik, ktorý pôsobí v odvetví automobilového priemyslu. Správne plánovanie vo všetkých oblastiach podniku vedie k zlepšeniu jeho postavenia a stratégie na trhu vo vzťahu ku konkurencii a k svojim zákazníkom.

Základnou myšlienkou plánovania výrobných politiky a stratégie je, aby organizácia neustále vyvíjala, produkovala a predávala konkurencieschopné výrobky a služby, trvalo zvyšovala celkovú hodnotu spoločnosti, spokojnosť svojich zákazníkov a pracovníkov. Avšak, aby sa mohol dosiahnuť a predat' tento produkt, je potrebná okrem aktuálneho porovnania plánu a skutočnosti aj identifikácia potenciálov a analýza vývoja okolitých vplyvov na zákazníkov, konkurentov, technického a právneho vývoja spoločnosti.

Keďže spoločnosť je výrobným a zároveň odbytovým podnikom je preto dôležitou a podstatnou úlohou stanovenie plánov, cieľov a vízie. Základ delenia plánov spoločnosti tvorí štruktúra delenia na krátkodobé, strednodobé a dlhodobé, ktorá je nasledovná:

- *krátkodobé ciele* – zvýšenie efektivity pracovníkov a výrobných zariadení, odstránenie nedostatkov pri evidencii materiálov a výrobkov,
- *strednodobé ciele* – modernizácia a investícia do strojov a zariadení, nákup nových technológií, zavedenie nových výrobných procesov a výroba nových výrobkov,
- *dlhodobé ciele* – vyrovnanie dlhodobej straty, stať sa jednotkou na trhu, byť dlhodobo konkurencieschopný, udržiavať efektivitu práce, znižovať náklady a zvyšovať ziskovosť.

V rámci strednodobého a dlhodobého plánovania plánujú, opierajúc sa o poznatky manažmentu plánovania a zákazníckeho manažmentu, kapacity a potreby jednotlivých oblastí podniku. Toto predstavuje vstupnú informáciu pre dlhodobé a strednodobé plánovanie interných, ale aj strategických externých dodávateľov.

V manažmente spoločnosti sa plánujú a vytvárajú strategické partnerstvá, ktorých úlohou je vytvorenie trvalej spolupráce s inými dodávateľmi pre automobilový priemysel s ohľadom na spoločné aktivity, využívanie infraštruktúr pre výskum a vývoj, zákaznícky manažment, nákup, využívanie zdrojov pre vývoj, výrobu a distribúciu.

Z týchto poznatkov vyplýva aj politika a stratégia spoločnosti, ktorá má v strategickom zmysle dopad na všetky procesy a najmä na samotné strategické plánovanie obchodnej činnosti.

Základom dlhodobej prosperity spoločnosti vo vzťahu k svojim zákazníkmi, stability na trhu, konkurencieschopnosti a neustáleho rozvoja je plánovanie a plnenie vízií. Hlavnými víziami a cieľmi, ktorými sa spoločnosť v súčasnej dobe zaoberá sú:

- identifikácia problémov v oblasti riadenia organizácie, t. j. reorganizácia, finančná stabilizácia a zabezpečenie do roku 2013 a to aj napriek svetovej hospodárskej kríze, zmena myslenia zavedením zlepšovacieho programu LiOn s optimalizáciou produktových nákladov, účinnosť a optimalizácia produktového portfólia,
- hľadanie spôsobov zlepšovania základných zručností, spôsobilostí a procesov výroby, zlepšenie fungovania v globálnej sieti dodávateľov, zlepšovanie a stabilizovanie kvalitného výkonu, t. j. zabezpečenie plnej prevádzky,
- rast spoločnosti, t. j. využitie silných stránok na získanie ďalších príležitostí, zrýchlenie rastu najmä cestou nových trendov, dizajnov a udržateľný hospodársky rast.

V priebehu rokov 2012 až 2015 je úlohou vedenia spoločnosti stať sa jednotkou na trhu jednofunkčných a multifunkčných svetiel, udržať si pozitívny cash-flow a to počas celého cyklu, byť lídrom taktiež v oblasti LED technológií, ktoré predstavujú v súčasnosti nové trendy rozvoja v automobilovom priemysle v oblasti svetelných zariadení.

4.2.1 Plánovanie výroby

Základným jadrom plánovania spoločnosti je koncentrovanie sa hlavne na výrobu a transformačný proces. Transformačný proces začína nákupom surovín a materiálov, pokračuje ich spracovaním, výrobou produktov a končí distribúciou a predajom hotových výrobkov. Predstavuje vzťah dodávateľov a odberateľov so spoločnosťou. Hlavnú úlohu v tomto procese zohráva oddelenie plánovania výroby, ktorého základnými zložkami sú dispozícia nákupu, plánovanie a dispozícia predaja.

Úlohou *dispozície nákupu* je zabezpečenie surovín a materiálov pre výrobu. Proces začína plánovaním dodávok vstupných materiálov na základe aktuálnych potrieb v systéme. Táto činnosť je súčasťou každodenného procesu a na jej základe sa analyzujú potreby, skladové zásoby a závislosti výroby od dodávok materiálov. Disponent na základe týchto údajov spracováva na dennej báze došlé systémové potreby, prehodnocuje informácie o chýbajúcom materiáli a v prípade systémových nezhôd so skutočnosťou pripravuje

požiadavku na inventúru. Ďalším krokom je preplánovanie a úprava objednávok, vyhodnotenie možných dodávateľských a výrobných rizík. Zároveň je disponent povinný kontaktovať dodávateľov a odoslať im aktuálne odvolávky, resp. objednávky materiálu.

Na týždennej báze sa uskutočňuje kontrola týždenného plánu EFL a MFL ich spracovanie v podnikovom systéme SAP, odoslanie týždenných objednávok a výhládov svojim dodávateľom, poprípade vyhodnotenie a komunikácie ohľadne možných vzniknutých rizík a plánovanie materiálu pre víkendovú výrobu.

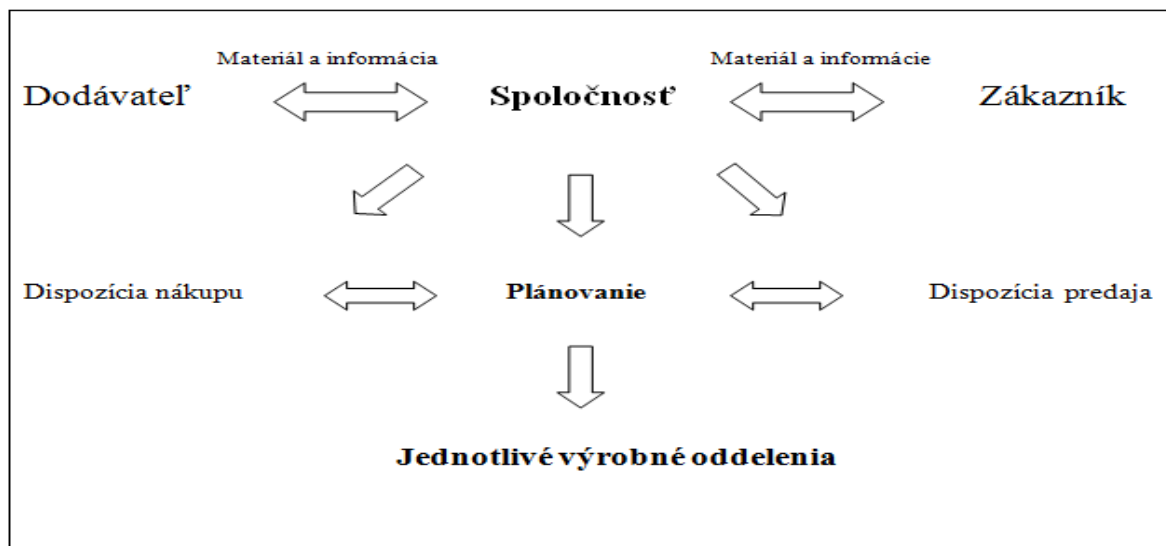
Každý mesiac sa uskutočňuje komunikácia disponentov nákupu s manažérom v súvislosti s plánovanými zásobami materiálov na sklade. V prípade zistenia, že bezpečnostné množstvá presahujú stanovené limity je nutné vysvetliť tento stav a zhodnotiť možné rizika, ktoré by vznikli, ak by materiál nebol dodaný. Dôležité je taktiež podanie informácií o dodávkovej spôsobilosti svojich dodávateľov. Ak sa tento ukazovateľ zhorší, je nutné situáciu zhodnotiť a vyvodiť možné dopady na výrobu, pretože riziko odstavenia výrobných liniek môže znamenať nedodanie produktov svojim zákazníkom a zároveň penalizáciu spoločnosti.

Súčasťou oddelenia plánovania výroby je *predajná dispozícia*, ktorej základnou úlohou je komunikácia so všetkými odberateľmi, čiže zákazníkmi spoločnosti. Tak ako aj u dispozícií nákupu taktiež pri predaji platí rozdelenie vykonávaných úloh na základe dennej, týždennej a mesačnej bázu. Denná činnosť spočíva v prijímaní objednávok od zákazníkov, ich analýzy, vyhodnotenie a naplánovania možného zaradenia do výroby. Na základe vytvorenia plánu a možnosti výroby je potrebné potvrdiť dátumu dodania hotových výrobkov. V prípade ohrozenia dodávkovej spôsobilosti je potrebná spätná komunikácia so zákazníkom.

Predajná dispozícia aktualizuje výrobné plány, kontroluje ich plnenie, pretože od nich závisí aj činnosť nákupnej dispozície. A preto je dôležitá spolupráca pri plánovaní materiálov a výroby hlavne medzi týmito zložkami plánovania.

Na týždennej báze vytvára predaj forecast výroby pre MFL a EFL, kontroluje požiadavky údržby, pripravuje týždenný plán balení, plán víkendových nadčasov a vyhodnocuje možné riziká nedodania produktov. Každý mesiac sa uskutočňuje komentár k stavu zásob hotových výrobkov smerom k nadriadenému a dôležitou úlohou je taktiež plánovanie personálu, kapacity výrobných liniek a samozrejme vyhodnotenie forecastu za predchádzajúci mesiac.

Pri plánovaní výroby zohráva dôležitú činnosť samotné plánovanie čiže *plánovači výroby*. Základnou náplňou práce tejto zložky je kontrola plnenia plánov nákupnej a predajnej dispozície a ich koordinácia. Okrem plánovania je ich úlohou aj riešenie výrobných problémov, plánovanie obalových jednotiek, požiadaviek ostatných výrobných i nevýrobných oddelení a plánovanie požiadaviek na nové technológie. Mesačne plánovači podávajú report smerom ku generálnemu riaditeľovi spoločnosti, komentujú stav zásob materiálov a hotových výrobkov na sklade, vyhodnocujú efektivitu plánovania výroby, vytáženú liniek a zisťujú dostatočnosť výrobných kapacít spoločnosti. Plánovanie priamo ovplyvňuje a riadi samotný výrobný proces, avšak je závislé od potenciálu a procesu dispozície predaja, nákupu a výroby. Systém fungovania procesov plánovania výroby možno vidieť na obrázku č. 2.



Obrázok č.2 – Proces plánovania výroby v podniku

Zdroj: Vnútro podniková evidencia, vlastné spracovania

Pri plánovaní sa vychádza z výrobných kapacít spoločnosti, ktoré predstavujú pri jednofunkčných svietidlách 14,8 mil. kusov výrobkov p. a. a pri viacfunkčných svietidlách 5 mil. kusov p. a. Tieto informácie sú základným odrazovým mostíkom pre oddelenie plánovania. V tabuľke č. 1 sú uvedené reálne a plánované hodnoty v oblasti výroby jednofunkčných a viacfunkčných svietidiel za posledné tri roky. Môžeme vidieť, že za predchádzajúci rok sa zvýšil rast produkcie a to v oblasti EFL i MFL. Spoločnosť plánovala vyrobiť 14,5 mil. kusov jednofunkčných svetiel a 4,9 mil. kusov multifunkčných svetiel. Avšak z dôvodu vysokej nepodarkovosti a nekvality materiálov neboli tieto plány

splnené. Oproti predchádzajúcim rokom sa však kapacita výroby zvýšila a to z dôvodu zvýšenia objednávok od odberateľov. V roku 2008 bol podnik ovplyvnený svetovou hospodárskou krízou najviac, čo sa prejavilo aj vo výrobe a dopyte po jej produktoch. V súčasnosti je cieľom manažmentu plánovania dosiahnuť objem výroby zodpovedajúci výrobným kapacitám jednotlivých liniek.

Tabuľka č. 1 – Plán a skutočné hodnoty výroby v roku 2010 a ich porovnanie s rokom 2008 a 2009 (v mil. kusoch)

Produkt	Plán v roku 2010	Skutočnosť v roku 2010	Skutočnosť v roku 2009	Skutočnosť v roku 2008	Percentuálne naplnenie plánu v r.2010	Index rastu 2010/2008 v %
EFL	14,5	13,95	11,98	9,3	96,2 %	150
MFL	4,9	4,23	4,01	3,23	86,3 %	136,60

Zdroj: Vnútropodniková evidencia výroby, vlastné spracovanie

4.2.2 Ekonomické ukazovatele spoločnosti

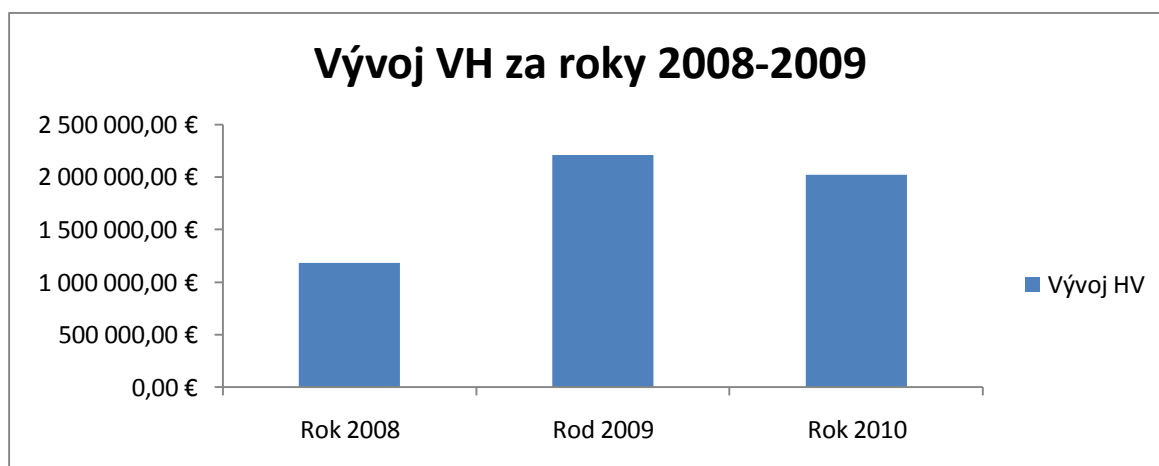
Podľa plánov na rok 2010 mali výnosy spoločnosti predstavovať sumu 89 841 465 € a náklady mali byť 86 841 900 €, pričom hospodárky výsledok spoločnosti mal predstavovať sumu 2 708 565 €. V skutočnosti však výsledok hospodárenia bol 2 020 692 €, čo v konečnom dôsledok predstavuje o 687 873 € menej ako bolo plánované. V porovnaní s predchádzajúcim rokom sa však výsledok hospodárenia znížil o 190 886 €. Z dlhodobého hľadiska však spoločnosť vykazuje stratu 2 472 183 €. Táto strata bola spôsobená hlavne nekvalitnou výrobou a reklamáciami so strany zákazníkov, nízkou efektívnosťou využívania výrobných zariadení a pracovníkov. V súčasnosti je snahou spoločnosti vyrovnať stratu s predchádzajúcich období podnikania a to v horizonte najbližších 5 rokov.

Prehľad ekonomických ukazovateľov spoločnosti za roky 2008 až 2010 môžeme vidieť v tabuľke č. 2. Na obrázku č. 3 je uvedený vývoj VH za obdobie rokov 2008 až 2010. Samotný výsledok hospodárenia nám vyjadruje rozdiel medzi výnosmi a nákladmi spoločnosti.

Tabuľka č. 2 – Ekonomické ukazovatele spoločnosti za roky 2010 – 2008 v €

Ukazovateľ	Plán v roku 2010	Skutočnosť v r. 2010	Skutočnosť v r. 2009	Skutočnosť v r. 2008	% - tuálne naplnenie plánu v r.2010	Index rastu 2010/2008 v %
Náklady spolu	86 841 900	86 246 225	58 561 541	41 858 693	99,3 %	206,04
Výnosy spolu	89 550 465	88 266 912	60 773 119	43 041 757	98,6 %	205,07
Tržby za výroby	73 721 200	70 455 420	50 384 617	38 905 795	95,6 %	181,10
Spotreba mater.	45 320 890	43 138 651	27 912 168	20 735 710	95,2 %	208,04
VH po zdanení	2 708 565	2 020 692	2 211 578	1 183 064	74,6 %	170,80

Zdroj: Vnútro podniková evidencia, vlastné spracovanie



Obrázok č.3 – Vývoj výsledku hospodárenia po zdanení za roky 2008 až 2010.

Zdroj: Vnútro podniková evidencia, vlastné spracovania

4.2.3 Zhodnotenie plánovania v spoločnosti

Spoločnosť spolupracuje v celosvetovom meradle s veľkým počtom iných organizácií, ktoré predstavujú ich dodávateľov, a od ktorých závisí aj ich dodávková spôsobilosť, flexibilita a kvalita výrobkov smerom k svojim zákazníkom. Preto by sa mala spoločnosť začať vo väčšej miere zaoberať otázkou plánovania materiálu a jeho včasného dodania v potrebnom množstve a v kvalite. Zlé plánovanie dodávok materiálov spôsobuje spoločnosti závažné problémy v oblasti výroby a plánovania dodávok vlastných produktov. Oneskorené dodávky spojené s nekvalitou dodávaných materiálov spôsobuje zastavenie výrobného procesu, časté zmeny výrobných plánov, nízku efektívnosť výroby a tým

vzniknuté problémy s nedodaním vlastných produktov včas. Táto externá dodávková spôsobilosť smerom na zákazníka zároveň spôsobuje nadbytočné náklady v oblasti penalizácií, ktoré vyplývajú so zmlúv s automobilovými koncernami.

Zmena by sa preto mala uskutočniť v politike a komunikácií s dodávateľmi, poprípade uzatvorením zmlúv s možnosťou penalizovania v prípadoch nedodania materiálov.

Ďalším spomínaním problémom, ktorý vzniká v oblasti plánovania je problém týkajúci sa vzťahu nákupnej a predajnej dispozície. Nízka komunikácia medzi týmito oddeleniami spôsobuje zmätky v oblasti objedávania a dodávania materiálov a spúšťa opäť proces, ktorý sme si už definovali. V súčasnosti je prerozdelenie stoviek druhou nakupovaných materiálov rozdelené medzi nákupnú dispozíciu náhodným spôsobom. To spôsobuje disponantom veľký problém so správnym naplánovaním materiálov pre predajnú dispozíciu. Zároveň predajná dispozícia spôsobuje zmätky v oblasti zadávania objednávok do systému, plánovania výroby a neberie ohľad na dodacie lehoty so strany dodávateľov spoločnosti a zásoby materiálov na sklade. Predaj naplánuje dodanie produktov, avšak nemá disponibilné prostriedky, aby ich mohol vyrobiť.

Riešením tohto problému by bolo zavedenie predajného aj nákupného disponenta v jednej osobe. Predajno-nákupný disponent by komunikoval priamo s odberateľmi a dodávateľmi, a až na základe kontroly zásob potrebných materiálov by naplánoval výrobný proces a následne by potvrdil dodávku výrobkov zákazníkovi.

Vo všetkých týchto krokoch plánovania výroby je však podstatná flexibilita, zručnosti ľudí ovládať svoju prácu, pretože bez potrebných skúseností a znalostí je veľmi ťažké riadiť takýto komplikovaný proces výroby a to hlavne v odvetví automobilového priemyslu.

4.3 Organizovanie v spoločnosti

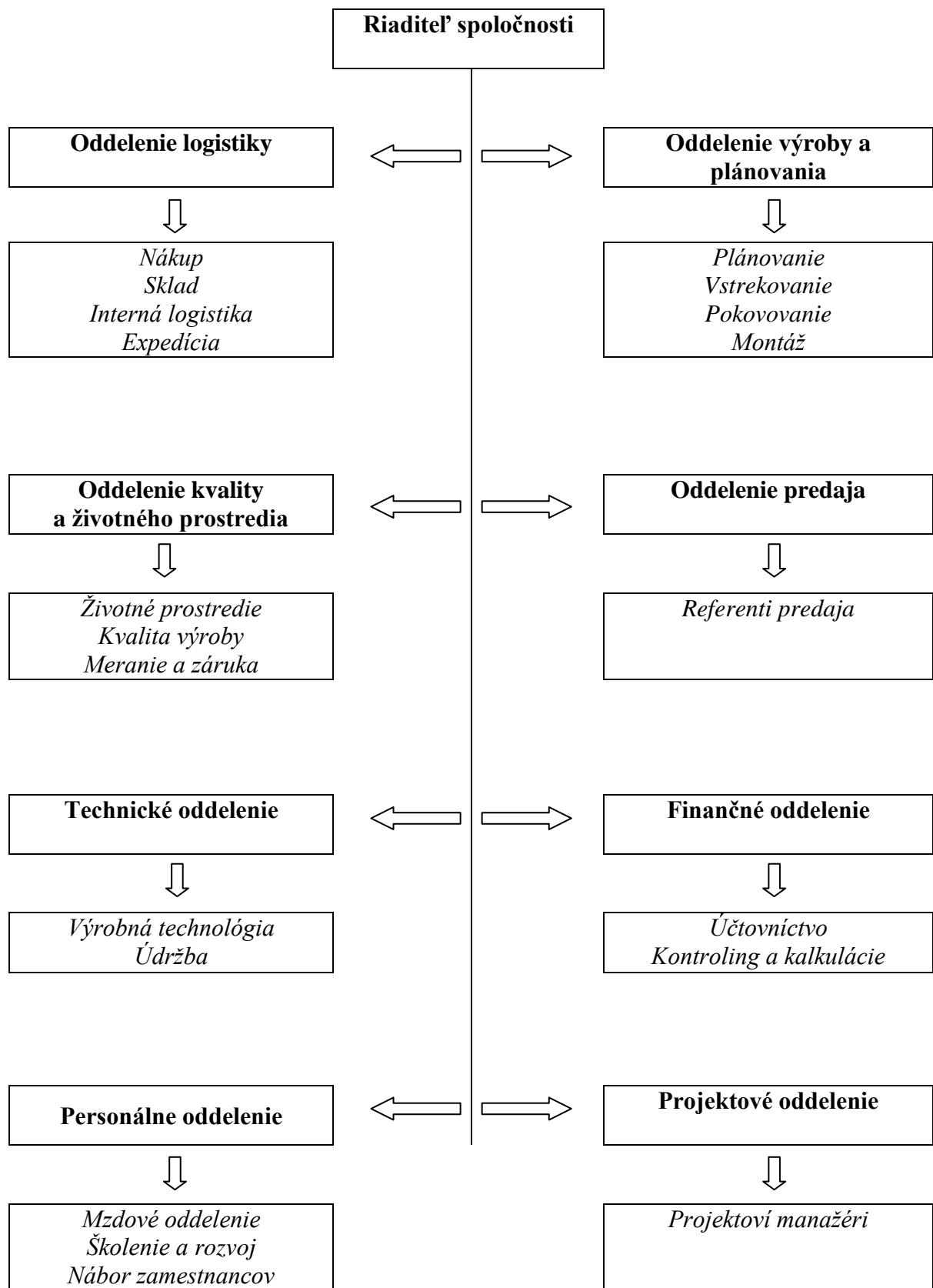
4.3.1 Organizačná štruktúra

Manažérska funkcia organizovanie sa v spoločnosti uskutočňuje na základe vypracovanej organizačnej štruktúry. Na čele spoločnosti je generálny riaditeľ a tomu sa zodpovedajú jednotliví manažéri prvého stupňa. Spoločnosť využíva funkcionálnu organizačnú štruktúra, ktorej potrebnejší opis môžeme vidieť na obrázku č. 4. Hlavné zložky tejto organizačnej štruktúry spoločnosti sú výrobné, logistické, technické, operačné, finančné, personálne, projektové oddelenia a oddelenie kvality, predaja.

Riaditeľ je taktiež konateľom spoločnosti a je zodpovedný za riadenie a kontrolu plnenia všetkých činností manažmentu. Dozerá na všetkých manažérov, rieši s nimi vzniknuté problémy, reprezentuje spoločnosť vo vzťahu k svojim zákazníkom i externým audítorm, je zodpovedný za dodržiavanie práv a predpisov v spoločnosti. Podáva správy o stave spoločnosti svojim nadriadeným, t. j. vedeniu celej skupiny. Informuje ich o ekonomických ukazovateľoch, prípadných problémoch i úspechoch. Zároveň plní úlohy, ktoré dostáva od vedenia skupiny a napomáhajú mu pritom nasledovné oddelenia:

- *Oddelenie logistiky* spadá pod manažéra logistiky, ktorého úlohou je koordinovať úlohu celého oddelenia riadiť zaistenie logistických a distribučných procesov a taktiež ich optimalizáciu v reťazci. Logistika zastrešuje sklad, nákupné oddelenie, oddelenie internej logistiky a expedícií. Ich úlohou je kontrola zásob hotových výrobkov a materiálov, ich porovnanie s cieľmi a samozrejme kontrola nákladov na samotnú dopravu. Dôležitou činnosťou tohto oddelenia je zabezpečovanie správneho chodu skladového hospodárstva a príjem a expedícia materiálov, tovarov, produktov.
- *Oddelenie výroby a plánovania* je samostatným oddelením, ktoré je riadené manažérom výroby a manažérom plánovania spoločnosti. Manažéri zodpovedajú za plánovania výroby a riadenie pracovníkov, vypracovávanie správ o plnení výrobného plánu a jeho reporting vedeniu a za koordináciu medzi dispozíciou nákupu, predaja a plánovania. Taktiež dohliadajú na činnosť výroby, t. j. oddelenia vstrekovania, pokovovania a montáže. Základnou úlohou všetkých pracovníkov tohto oddelenia je zabezpečenia vstupného materiálu, výrobného procesu a prípravy hotových výrobkov na expedícií ku svojim zákazníkom.
- *Oddelenie kvality a životného prostredia* je zodpovedné za riadenia kvality a životného prostredia spoločnosti. Je rozdelené na úsek kvality a úsek životného prostredia. Avšak obe zložky sú riadený jedným manažérom. Kvalita dohliada na riadenie kvality, zvyšovanie jej procesov a služieb podľa stanovených noriem i predpisov. Podporuje rozvoj svojich pracovníkov, vypracováva analýzy kvality, zodpovedá za ňu, spracováva plán kvality, zabezpečuje kontrolu kvalitu vstupného materiálu i hotových výrobkov. Komunikuje so zákazníkmi spoločnosti a má na starosť zákaznicke audity kvality. Podáva reporting smerom k vedeniu spoločnosti. Zložka životného prostredia zavádza systémy zásad BOZP a PO a systém ochrany životného prostredia dohliada na ich plnenie.

- *Oddelenie predaja* má za úlohu aktívne hľadanie nových klientov a komunikáciu s existujúcimi. Vede obchodné rokovania, prezentácie produktov spoločnosti, rieši obchodné prípady od spracovania objednávok až po ich platbu. Zodpovedá taktiež za vypracovávanie cenových ponúk, riešenie zákazníckych reklamácií a monitoruje vývoj na automobilovom trhu. Vedenia tohto oddelenia podlieha manažérovi predaja, ktorý riadi tím svojich pracovníkov.
- *Technické oddelenie*, ktoré je riadené manažérom zabezpečuje riešenie technických problémov spoločnosti a hľadanie ich optimálnych riešení. Vytvára a rieši nové projekty rozvoja v oblasti technológií a má na zodpovednosti prípravy technickej a servisnej dokumentácie spoločnosti. Jeho úlohou je taktiež riadenie pracovníkom údržby, ktorí sú zodpovedný za opravy a kontroly všetkých strojov a zariadení spoločnosti podľa stanovených plánov. Dôležitou činnosťou údržby je rýchlosť a flexibilita pri odstraňovaní porúch na výrobných zariadeniach.
- *Finančné oddelenie* podlieha manažérovi, ktorí riadi tím pracovníkov zabezpečujúcich účtovné, finančné oddelenie a oddelenie kontrolingu. Oddelenia zodpovedajú za koordináciu a vedenie účtovných procesov, fakturácie, za spracovávanie ročného plánu hospodárenia spoločnosti, analýzu kontraktov a kontrolu nákladov spoločnosti. Ich úlohou je vypracovávanie rozpočtov spoločnosti pre jednotlivé oddelenia, ich následná kontrola plnenia a pravidelný reporting vedeniu.
- *Personálne oddelenie* má za úlohu nábor zamestnancov, komunikáciu so zamestnancami a ich hodnotenie podľa stanovených pravidiel spoločnosti. Zároveň má na starosti kontrolu dochádzky, prípravu miezd a dohliadanie na školenie a rozvoj zamestnancov. Celé oddelenie podlieha manažérovi, ktorý zodpovedá za personálnu politiku spoločnosti, prípravu motivačných a vzdelávacích programov, vypracovávanie interných smerníc a mesačný reporting smerom k riaditeľovi a vedeniu.
- *Projektové oddelenie* je útvarom, ktorého činnosť spočíva v príprave nových projektov spoločnosti na základe nových zákaziek. Zodpovedá za projekty od ich vzniku až po ukončenie. S podporou oddelenie predaja komunikuje so zákazníkom, zúčastňuje sa obchodných rokovaní, prejednáva zmluvné i technické podmienky projektov a zaisťuje technologické možnosti a kapacity výroby pred zazmluvnením spoločnosti.



Obrázok č. 4 – Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: Vnútropodniková evidencia, vlastné spracovanie

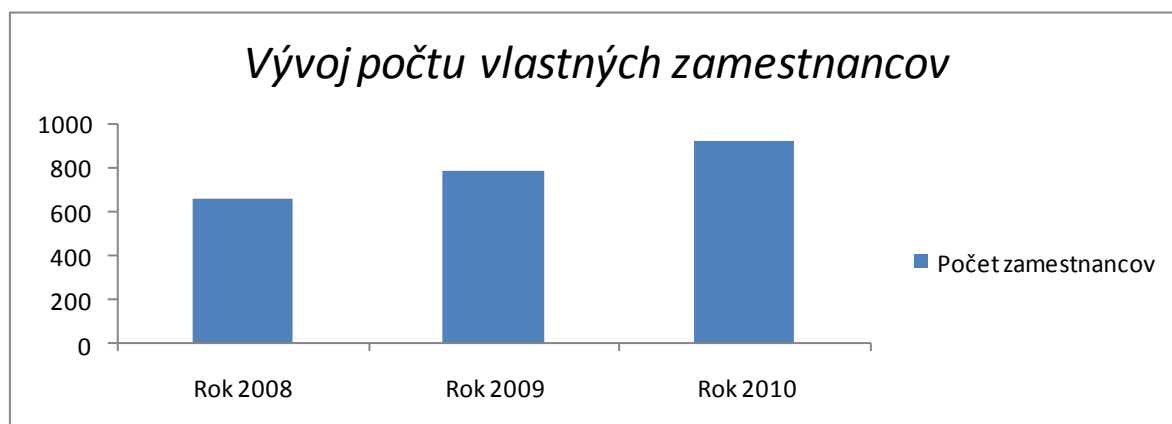
4.3.2 Štruktúra zamestnancov spoločnosti

Počet zamestnancov spoločnosti k 31.12.2010 bol 920. Spoločnosť pritom zamestnávala aj 96 ľudí z rôznych pracovných agentúr. Spoločnosť ich využíva najmä v období nárastu zákazníckych objednávok a tým sa snaží vyplniť medzeru v nedostatku pracovných síl. Celkové potreby počtu zamestnancov a ich vývoja za roky 2008, 2009 a 2010 môžeme vidieť v tabuľke č. 3 a vývoj počtu vlastných zamestnancov v grafickej podobe na obrázku č. 5.

Tabuľka č. 3 – Vývoj počtu zamestnancov v spoločnosti za roky 2008 – 2010

	Rok 2010	Rok 2009	Rok 2008	Percentuálny nárast 2010/2008	Index rastu 2010/2008
Vlastní zamestnanci – operátori a robotníci	802	687	573	28,6 %	1,40
Vlastní zamestnanci – vedúci pracovníci a administratíva	118	93	82	30,5 %	1,44
Agentúrne zamestnanci pracujúci v spoločnosti - operátori	96	160	59	38,5 %	1,62
Vlastní zamestnanci celkom	920	780	655	28,8 %	1,41
Zamestnaní ľudia celkom	1016	940	714	29,7 %	1,42

Zdroj: Vnútropodniková evidencia zamestnancov – vlastné spracovanie



Obrázok č. 5 - Vývoj počtu vlastných zamestnancov za roky 2008 – 2010

Zdroj: Vnútropodniková evidencia – vlastné spracovanie

4.3.3 Zhodnotenie organizovania v spoločnosti

Organizačná štruktúra spoločnosti je prepracovaná veľmi dobre a je dôležitým nástrojom na optimalizáciu cieľov firmy. Keďže spoločnosť podniká v oblasti automobilového priemyslu, je k tomuto účelu zostavená aj organizácia riadenia. Avšak aj takto veľká organizačná štruktúra, zložená z veľkého počtu manažérov prvého stupňa, riadiacich, administratívnych pracovníkov môže firme prinášať veľké problémy. Ide hlavne o oblasť delegovania úloh, zodpovedností a podávania si informácií medzi výrobnými alebo riadiacimi oddeleniami.

Toto je jedným s problémov v súčasnosti, pretože riadiace oddelenia problémy neriešia, ale si ich presúvajú medzi sebou, čo má za následok zlú organizáciu spoločnosti.

Riešením tohto problému by mali byť pravidelné porady vedenia spoločnosti s manažérmi jednotlivých oddelení, prerozdelenie kompetencií, úloh a následne ich kontrola. V prípade nesplnenia by sa mali uskutočniť preškolenia, vzdelávanie, výber kvalifikovanejších zamestnancov, teda personálna výmena.

Problémom spoločnosti v rámci štruktúry zamestnancov je v súčasnosti aj veľký podiel brigádnikov, resp. zamestnancov externých pracovných agentúr na pracoviskách. Problémy, ktoré spôsobujú sú neefektívnosť výroby, nízke výkony spojené so nezaškolením a nízkou praxou, t. j. so zručnosťou v danom výrobnom procese. Problém spočíva v neustálych výkyvoch objednávok smerom k zákazníkovi, ktoré chce spoločnosť riešiť nábormom tejto dočasnej pracovnej sily. Avšak ekonomické ukazovatele, kvalita výrobkov, vzniknuté odpady a samotná prax poukazujú na to, že takáto pracovná sila je síce riešením, avšak spoločnosti spôsobuje skôr problémy ako úžitok. Preto by sa personálne oddelenie malo viac koncentrovať a plánovať potrebný počet zamestnancov a následne sa rozhodnúť, akú štruktúru zamestnancov bude uprednostňovať.

4.4 Vedenie ľudí v spoločnosti

Vedenie ľudí patrí k dôležitej funkcii riadenia v tejto spoločnosti a na tomto základe je postavená aj samotná politika riadenia ľudských zdrojov, ktorej heslom je:

„Naše podnikanie je podnikaním ľudí, ktorí pracujú so spoločnosťou a pre spoločnosť.“

Výhodu pred konkurenciou môže spoločnosť dosiahnuť iba pomocou pracovníkov s vynikajúcou kvalifikáciou a motiváciou. Preto sa samotná filozofia spoločnosti zameriava na ľudí, ktorí sú reprezentantmi jej výrobkov a služieb pre zákazníkov. Definovanie úlohy každého zamestnanca má veľký význam pre aktivity spoločnosti a samotná interná a externá spolupráca formuje podnikateľské myslenie a konanie každého jej zamestnanca bez akejkolvek možnej diskriminácie a rozdielu.

Preto sa spoločnosť sústreďuje na vytváranie pozitívneho pracovného prostredia, ktoré musí rešpektovať rozdielne charaktery a kultúrne rozdiely jednotlivcov. Cieľom je v procese riadenia ľudských zdrojov včas a na základe dopytu zamestnať motivovaných, osobne a odborne vhodných zamestnancov. Štýl vedenia zamestnancov spoločnosti je demokratický a dochádza ku vzájomnej výmene informácií smerom k nadriadeným. Dôležitými aspektmi sú motivácia a komunikácia všetkých zamestnancov spoločnosti. V nasledovných kapitolách si opíšeme spôsob finančnej aj nefinančnej motivácie a proces komunikácie v podniku.

4.4.1 Spoločnosť a jej finančné formy motivácie

Spoločnosť ako zamestnávateľ má vydaný mzdový predpis, ktorý je záväznou normou pre poskytovanie mzdy za prácu, peňažných plnení spojením so zamestnaním a taktiež používanie priemerného zárobku pre pracovnoprávne účely. Účinnosť nového mzdového predpisu bola nadobudnutá dňa 1.10.2010 a riadi sa ním odmeňovanie všetkých zamestnancov s výnimkou vrcholových manažérov, zamestnancov so špecifickým know-how a fyzických osôb, ktoré uskutočňujú prácu na základe dohody mimo pracovného pomeru.

Každý zamestnanec spoločnosti je zaradený do príslušnej kategórie podľa charakteru práce a podľa toho mu je pridelená aj výška mzdy. Zložky odmeňovacieho systému sa skladajú zo:

- základnej tarifnej mzdy,
- výkonnostnej prémie,
- príplatku a mzdových zvýhodnení,
- 13. a 14. platu,
- a mimoriadnej odmeny.

Základná tarifná mzda je pracovnou zmluvou dohodnutá mzda, ktorá sa stanovuje podľa druhu práce tak, aby zodpovedala zodpovednosti vykonávanej práce. Tarifná mzda je zamestnancom priznaná na základe tarifného stupňa podľa vykonávanej práce. V rámci tarifného stupňa sa zamestnancom priznáva tarifná trieda od A po E. Po uplynutí skúšobnej doby môže byť zamestnanec presunutý do vyššej tarifnej triedy a to v závislosti od hodnotenia svojho nadriadeného.

Výkonnostná prémie môže pre administratívnych pracovníkov činiť maximálne 20% z mesačnej hrubej mzdy, u majstrov vo výrobe 30 %, u priamych pracovníkom 37,5 % a u nepriamych pracovníkov 40 %. Na tomto základe sú stanovené výkonnostné kritériá zo strany nadriadeného, ktorý potom určuje samotnú mesačnú výšku prémie každého svojho pracovníka.

13. a 14. plat je zamestnancom vyplácaný po splnení určitých kritérií, t. j. , ak pracovník pracuje na plný úväzok, nie je v skúšobnej dobe a v prípade, ak zamestnanci nemali neospravedlненú absenciu.

Mimoriadna odmena je navrhovaná vždy nadriadeným pracovníkom a schvaľovaná konateľom spoločnosti. Výška mimoriadnej odmeny je u priamych robotníkoch 66 €, u nepriamych 100 € a u administratívnych pracovníkov 200€.

4.4.2 Spoločnosť a jej nefinančné formy motivácie

Medzi nefinančné formy motivácie spoločnosti patrí predovšetkým program známy v spoločnosti pod názvom LiOn. Ide o program motivácie ľudí v oblasti hľadania nápadov a podávania zlepšovacích návrhov vo všetkých oblastiach spoločnosti. Funguje spôsobom, že pri zrode určitého návrhu na zlepšenie musí zamestnanec vypísať formulár, v ktorom musí ukázať konkrétnu a možnú metódu riešenia. Vyplnený formulár, v ktorom uvedie svoj zlepšovací návrh odovzdá svojmu nadriadenému alebo na sekretariáte generálneho riaditeľa. Zlepšovacie návrhy sú potom hodnotené komisiou, ktorá ich posúdi a v prípade významnosti zlepšenia ich rozdelí na malé a veľké návrhy. V závislosti od získaných bodov od 1 – 10 je konkrétny návrh odmenený. Výška odmeny u malého návrhu je do sumy 70 € a u veľkého návrhu až do sumy 3300 €. Zároveň každý navrhovateľ, ktorého návrh bude schválený a zrealizovaný je zaradený do lotérie o vecné ceny, ktorá sa koná dvakrát do roka.

Medzi nefinančné formy motivácie, ktoré spoločnosť využíva sú sociálne pôžitky a to vo forme služobných mobilných telefónov, notebookov, služobných áut, zabezpečenia firemnej autobusovej dopravy. V prípade administratívnych a riadiacich pracovníkov je určená flexibilná pracovná doba s nástupom do práce od 09.00 hod. do 14.00 hod. Avšak je povinnosťou zamestnanca mať odpracovaný mesačný pracovný fond určený v pracovnej zmluve.

4.4.3 Spoločnosť a jej komunikačné štandardy

Základnou úlohou spoločnosti v oblasti komunikácie je stanovenie si spôsobov komunikácie a využívanie komunikačných prostriedkov a to nielen vo vnútri spoločnosti, ale aj navonok. Medzi základné formálne komunikačné prostriedky využívané pri externej, internej, písomnej alebo osobnej komunikácií v podniku patrí:

- elektronická forma písomného styku,
- telefonovanie,
- porady,
- eskalácia,
- komunikačné tlačoviny.

Používanie *e-mailu* je základom dennej komunikácie riadiacich a administratívnych zamestnancov spoločnosti. Pracovník si môže filtrovať svoje e-maily rôznymi spôsobmi a túto formu si môže nastaviť priamo vo svojej e-mailovej schránke. Na e-maily musí reagovať do 24 hodín a v prípade, že tak neurobí, je potrebné krátkou správou informovať odosielateľa o termíne, dokedy bude odpoveď doručená. Neprítomnosť na pracovisku je taktiež potrebné v systéme nastaviť.

Telefonovanie je taktiež formou komunikácia, ktorá sa v spoločnosti využíva vo veľkom počte. Okrem internej telefonickej linky sú všetci manažéri, riadiaci a administratívny pracovníci zabezpečený služobným mobilným telefónom. Telefonická dostupnosť musí byť zabezpečená počas pracovného dňa v čase od 08.00 do 17.00 hod.

Porady sa uskutočňujú a organizujú v čase od 08.00 do 16.00 hod. počas pracovného dňa. Pozvaný na poradu musí na pozvánku reagovať v zmysle pravidiel najneskôr do 24 hodín. Základom úspešnej porady sú pravidlá efektivity, ktorými by sa mali zúčastnení riadiť. Úlohou je byť pripravený, mať konkrétny cieľ a program a samozrejme rešpektovať druhého.

Eskalácia je systém upovedomenia spolupracovníkov s vyššou funkčnou zodpovednosťou o riziku, alebo potenciálnych rizikách ohrozenia výroby, ktoré pracovník nemôže sám odstrániť. Poslednou formou formálnej komunikácie využíwanej v spoločnosti sú komunikačné tlačoviny, ktoré sú reprezentované internými oznámeniami, vizitkami a prezentáciami v programe Power Point. Neformálna komunikácia je rozvinutá hlavne v rámci spolupracovníkmi jedného oddelenia. Spoločnosť zásadným spôsobom neobmedzuje a ani neprispieva k rozvoju tejto formy komunikácie.

4.4.4 Zhodnotenie vedenia ľudí v spoločnosti

Podľa môjho názoru je systém motivácie v spoločnosti nastavený dobre. Tarifné sadzby, výkonnostné prémie, 13. a 14. plat a mimoriadne prémie sú dostatočným podnetom pre motivovanie zamestnancov. Samotná výška miezd v jednotlivých tarifných skupinách je taktiež pomerne dobrá a to aj na súčasné slovenské pomery. Neformálny spôsob odmeňovania je reprezentovaný iba programom LiOn a menšími sociálnymi pôžitkami, ktoré však sú k dispozícii len riadiacim pracovníkom a manažérom. V tomto smere sa zabúda na operátorov výroby.

V súčasnosti však základným a najväčším problémom, s ktorým spoločnosť bojuje je vysoká fluktuácia zamestnancov. Aj napriek výhodným formálnym spôsobom motivácie a poskytnutia stáleho zamestnania nie je spoločnosť schopná si zamestnancov udržať dlhodobo. Problémom sú zlé vzťahy medzi jednotlivými oddeleniami a samotná podniková kultúra. Možnosťou zlepšenia tejto situácie by mohli priniesť programy v oblasti team buildingu – spoločenské akcie, súťaže a pod.

Čo sa týka komunikácie na pracoviskách prebieha tu obojstranná komunikácia, ktorá je podporovaná už spomínanými formami komunikácie. Vo veľkej miere je využívaný hlavne e-mail, ktorý je však často používaný nesprávnym spôsobom a na tomto základe tu prevláda veľký alibizmus. Každá informácia si vyžaduje, aby bola overená a potvrdená, poprípade preposlana, aby sa tí ostatní chránili. Prevláda tú príliš veľký presun zodpovednosti medzi osobami a nikto sa nesnaží problémy riešiť, len ich delegovať ďalej. V rámci komunikácie vo vnútri jednotlivých oddelení je priateľská nálada, avšak to by sa malo diať aj smerom von k ostatným oddeleniam. Riešením tohto problému by malo byť zlúčenie jednotlivých oddelení spoločností do väčších celkov v rámci jednej kancelárie.

4.5 Kontrola v spoločnosti

Poslednou funkciou spoločnosti a manažmentu riadenia je kontrola. Plánovanie ako manažérska funkcia a existencia oddelenia plánovania v spoločnosti má význam len vtedy, ak výsledky ktoré spoločnosť dosiahla sú porovnané so žiadanými a v prípade odchýlok dochádza k analýze a odstránenie vzniknutých príčin. Spoločnosť uskutočňuje kontrolu zameranú na výsledky plánovaného obdobia a kontrolu, ktorá sa zameriava na samotný priebeh procesu pri jeho realizácii.

4.5.1 Úlohy oddelenia kontroly

Základnou úlohou samotnej kontroly v podniku je získavanie informácií z jednotlivých oblastí podniku a na tomto základe zabezpečiť rozvoj spoločnosti v oblasti konkurencieschopnosti a životaschopnosti. Kontrola má nájsť najmä spôsoby pre hľadanie úspor, analyzovať náklady spoločnosti a hľadať spôsoby zvyšovania efektivity.

Pre oblasť kontrolingu má spoločnosť zriadené funkčné miesto, ktoré spadá pod úsek finančného oddelenia podniku. Osoba zodpovedná za kontroling je priamo podriadená manažérovi finančného oddelenia a za jeho podpory uskutočňuje spoločne mesačný reporting smerom k riaditeľovi organizácie. Úlohou kontrolóra spoločnosti je kontrola zásob materiálov a hotových výrobkov, vrátane tých, ktoré sa za posledný polrok nehýbali, kontrola pracovníkov na jednotlivých pracovných pozíciách, počet odpracovaných hodín, ich mzdy, ich efektívnosť vyžitia a samozrejme kontrola obratu zásob.

Na základe týchto údajov je vedenie informované každý mesiac o výsledkoch spoločnosti. Riaditeľ na základe týchto informácií z kontrolingu komunikuje so svojimi manažermi a v prípade potreby nápravy hľadajú spoločne možné opatrenia na jeho uskutočnenie. Podkladom pre všetky nie sú iba analýzy kontroly a plány, ale potrebné sú aj informácie z minulosti, s ktorými kontrola musí pracovať, aby sa mohla zamerať na budúcnosť.

4.5.2 Kontrola a príjem materiálov

Nákup materiálov je dôležitou súčasťou pre fungovanie výrobného procesu v podniku. Materiál prichádza do spoločnosti na základe objednávok od svojich dodávateľov. Ku každému materiálu sú sprievodné doklady, podľa ktorých skladníci uskutočnia fyzickú kontrolu materiálu, t. z. skontroluje dodané množstvá, poprípade nahlásia porušenie obalu

alebo dodaného materiálu. V prípade, že je dodaný materiál v poriadku, dochádza k fyzickému aj systémovému naskladneniu.

Každý materiál, ktorý vstupuje do výrobného procesu, je sklad povinný nahlásiť oddeleniu kvality, ktoré uskutoční kontrolu akosti podľa kontrolných smerníc spoločnosti. Ak sú zistené odchýlky a materiál nie je možné použiť vo výrobe, je materiál zablokovaný, uzamknutý na vyhradenom a vyznačenom mieste a začína proces komunikácie s dodávateľom a prípadná reklamácia dodaného materiálu. Ak je však materiál v poriadku a zodpovedá požiadavkám kvality, je uvoľnený fyzicky aj systémovo do výroby kde je spracovaný.

4.5.3 Výdaj materiálu, kontrola kvality polotovarov a výrobkov

Sklad je zodpovedný nielen za príjem, ale taktiež za výdaj materiálu. Je riadený oddelením logistiky. Na základe požiadaviek z výroby sú skladníci povinný materiál pripraviť a presunúť do výroby. Pritom je dôležité používať metódu FIFO, t. j. materiál naskladnený ako prvý musí byť aj ako prvý vyskladnený. Sklad si vedie evidenciu všetkých prijatých a vydaných materiálov a komunikuje predovšetkým s výrobou, oddelením nákupnej a predajnej dispozície spoločnosti.

V prípade, že v procese výdaja materiálu je aj napriek predchádzajúcej kontrole nájdený nevyhovujúci materiál, musia sa uskutočniť potrebné opatrenia a to je jeho izolácia vo výrobe a to až do doby, kým kvalita spolu s výrobným manažérom nerozhodnú inak.

Oddelenie kvality je preto jedno z najdôležitejších oddelení v spoločnosti a jeho úloha spočíva nielen v kontrole vstupných materiálov od dodávateľov, ale uskutočňuje aj kontrolu svojich vyrobených polotovarov a zároveň hotových výrobkov podľa predpísaných smerníc ISO, ktorých dodržiavanie je dôležité a to predovšetkým smerom k svojim zákazníkom.

Výrobný proces spoločnosti pozostáva s lisovania, pokovovania a následnej montáže hotových výrobkov a k tomu je prispôsobený aj systém kontroly, ktorý sa uskutočňuje samostatne na jednotlivých oddeleniach a je riadený oddelením kvality spoločnosti. Táto kontrola medzi jednotlivými stupňami výroby sa nazýva taktiež medzioperačná. Úlohou samotných kontrolórov je skontrolovať akosti hotových polotovarov alebo výrobky a porovnať ich so vzorom, ktorý je schváleným manažérom kvality a samotným

zákazníkom. V prípade zistenia odchýlok je potrebné okamžité zastavenie výrobného procesu, zaregistrovanie odstávky a príčiny a následne prijatie nápravných opatrení, odstránenie chýb a opätovné spustenie výroby.

Kontrola akosti hotových výrobkov prebieha ešte pred ich dodaním ku konečnému zákazníkovi. V prípade zistených chýb je potrebné hlásiť zistenú odchýlku vo výrobnom procese, oddeleniu plánovania, oddeleniu nákupnej a predajnej dispozície. Zároveň je nutné dané produkty označiť ako nevyhovujúce a izolovať ich na vyznačenom mieste. Pred expedíciou výrobkov je potrebná taktiež vizuálna kontrola balení a to so strany skladu.

V prípade blokácie materiálov z dôvodu nekvality vzniká problém s nedostatkom materiálov a je potrebné kontaktovať dispozíciu nákupu. Nákupná dispozícia ihneď kontaktuje dodávateľa a informuje dodávateľa o vzniknutom probléme a preplánuje dodávky ďalšieho materiálu, aby mohol byť výrobný proces pokrytý chýbajúcim množstvom. Predajná dispozícia v prípade, že spoločnosť nie je schopná včas dodať výrobky svojim zákazníkom, kontaktuje konkrétneho odberateľa a snaží sa presunúť termín dodávky a zároveň preplánovať výrobu na jednotlivých linkách.

Keďže spoločnosť patrí k výhradným dodávateľom svetelnej techniky pre najväčšie svetové automobilové spoločnosti, sú k tomu podriadené aj časté návštevy manažérov kvality so strany zákazníka. Ich úlohou je uskutočňovanie auditov spoločnosti a posúdenie, či spoločnosť je vyhovujúcim dodávateľom. Úlohou auditu je taktiež posilnenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ktoré sa zároveň môžu stať jasnejšími, prehľadnejšími a zvyšujú dvôverihodnosť spoločnosti voči zákazníkom. Zákazníci sa pritom riadia medzinárodnými štandardmi a smernicami ISO.

4.5.4 Zhodnotenie kontroly v spoločnosti

Kontrola v spoločnosti prebieha na dobrej úrovni. Samotný kontroling ako súčasť finančného oddelenia vykonáva svoju prácu dobre a spolu s manažermi sa snažia odstraňovať vzniknuté odchýlky. Podstatným problémom, ktorý spoločnosť má, je mesačné vyhodnocovanie množstva materiálov a výrobkov držaných na sklade a ich porovnávanie so skutočnosťou. Na jednej strane sú peňažné prostriedky viazané vo vstupných materiáloch a na strane druhej v hotových výrobkoch. Preto oddelenie kontrolingu apeluje a tlačí na oddelenie plánovania, nákupnej a predajnej dispozícií, aby odstránili nadbytočné materiály a produkty a znížili tým viazanosť kapitálu. Problémom nákupnej a predajnej dispozícií sú však neustále veľké systémové odchýlky, t. j. inventárne

manká. Na základe týchto skúsenosti sa snažia držať tieto dve oddelenia svoje produkty nad úrovňou bezpečnostnej zásoby a preto na nich kontroľing neustále vyvíja tlak.

Riešenie problému je hlavne v spresnení evidencie materiálov a výrobkov a to zo strany logistiky, skladu a manipuláciu. Je potrebné odstrániť problém neustálych systémových odchýlok, čím by sa spresnil proces objednávania. Zároveň je potrebné zvýšiť komunikáciu oddelenia kvality a včasne hlásiť blokáciu nevyhovujúcich materiálov a výrobkov. V prípade nekvalifikovanosti zamestnancov, je potrebná rekvalifikácia, zapojenie personálneho oddelenia do tohto problému a následné odstránenie alebo aspoň minimalizovanie na najnižšiu možnú úroveň.

Spoločnosť by sa mala začať taktiež sústrediť na kontrolu svojich dodávateľov, čím by zvýšila ich dodávkovú spôsobilosť a odstránila by odstávky výroby vo svojom výrobnom procese.

Zo strany zákazníckych auditov a návštev externých pozorovateľov a kontrolórov kvality je spoločnosť na tom pomerne dobre. Pred nedávnom získala spoločnosť certifikát od jedného so svojich zákazníkov s prívlastkom dodávateľ číslo jeden. Zároveň však bolo vedenie kritizované so strany druhého dodávateľa a musí byť podrobená re-auditu a to z dôvodu, že zákazníkovi nevyhovovala vnútorná súťaživosť medzi jednotlivými oddeleniami.

5 ZÁVER

Na záver možno skonštatovať, že pre spoločnosť je správne využívanie manažérskych funkcií základom každodenného prežitia. Cieľom bakalárskej práce bolo poukázať na dôležitosť týchto zložiek manažmentu, priblížiť ich proces použitia v spoločnosti, podať vlastné zhodnotenie a riešenie na zlepšenie činnosti danej funkcie.

Súčasná situácia podniku nie je však jednoduchá, pretože pôsobí v odvetví automobilového priemyslu, ktoré vo veľkej miere zasiahla svetová hospodárska kríza. Spoločnosť sa aj napriek tejto skutočnosti snaží postupovať v dosahovaní stanovených cieľov, zvyšuje svoje výrobné kapacity, zlepšuje kvalitu svojich produktov, rozširuje výrobné portfólia a aj na základe ceny svojich produktov chce získať nových zákazníkov a bojovať so svojou konkurenciou. Závislosť spoločnosti na svojich najväčších odberateľoch sa postupne znižuje a to zvyšovaním objemu výroby a predaja pre ich konkurenciu. Tým sa zlepšuje stabilita podniku a samozrejme to prispieva aj k rozvoju regiónu, v ktorom spoločnosť pôsobí.

V oblasti plánovania sa podnikateľský subjekt koncentruje na všetky druhy plánov a to od krátkodobých až po dlhodobé. Dôležitou hodnotou pre firmu v oblasti jej plánovania je vízia spoločnosti, ktorá určuje, kde chce spoločnosť byť o niekoľko rokov a k tomu sú podriadené aj plány. Stratégia a politika v tejto oblasti má dopad aj na proces plánovania výrobného procesu v podniku. Zo získaných vnútropodnikových zdrojov môžeme usúdiť, že nárast výroby v oblasti jednofunkčných svetiel sa zvýšil v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008 o 4,65 mil. kusov hotových produktov a u multifunkčných svetiel to bolo o 1 mil. kusov. Aj na základe týchto informácií môžeme povedať, že plánované zvýšenie a progres vo výrobnom procese v spoločnosti nastal.

Proces organizovania v spoločnosti je odvodený od jej organizačnej štruktúry, ktorá je však neustále prehodnocovaná a upravovaná na základe požiadaviek a prispôbeniu sa rozvoju spoločnosti. Progres výrazného zvýšenia produkcie môžeme vidieť aj v náraste počtu zamestnancov spoločnosti a to nielen vo výrobnom procese, ale i v procese riadenia. Tieto aspekty rozvoja sú určite dobrou správou pre trenčiansky región, v ktorom nezamestnanosť je 9,65 %. Uplatnenie tú môžu nájsť ľudia všetkých vekových kategórií

a rôzneho vzdelania. V oblasti organizovania sa spoločnosť stretáva hlavne s delegovaním povinností medzi jednotlivými riadiacimi úsekmi a vo využívaní veľkého počtu agentúrnych zamestnancov a jeho vysokou fluktuáciou. To spôsobuje podniku problémy v oblasti efektivity výroby, znižovaním kvality výrobkov a má to dopad aj na ekonomické ukazovatele spoločnosti. Zlepšenie môže nastať len na základe prehodnotenie priorit spoločnosti a progres v oblasti plánovania a výberu pracovnej sily.

Vedenie ľudí v spoločnosti je založené na základe uznaných pravidiel samotnej organizačnej štruktúry. Motivácia zamestnancov založená na finančnej a čiastočne i na nefinančnej forme. Čo sa týka finančnej motivácie, tá sa skladá zo základného platu, prémie, príplatkov, 13. a 14. platu a mimoriadnej odmeny. Základný plat vyplýva so zamestnaneckej zmluvy a ostatné zložky finančnej motivácie závisia od hodnotenia a spokojnosti priameho nadriadeného v končenom dôsledku aj od personálneho manažéra a riaditeľa spoločnosti. Finančné odmeňovanie je nastavené veľmi dobre a to aj nízkej priemernej mzde v danom regióne. Nefinančné motivácie sú zamerané vo väčšej miere hlavne na riadiacich pracovníkov a to vo forme sociálnych pôžitkov a flexibilnej pracovnej zmeny. Avšak aj napriek týmto zložkám motivácie bojuje spoločnosť s vysokou fluktuáciou kmeňových zamestnancov, ktorú by však bolo možné zlepšiť progresom podnikovej kultúry a podporou neformálnej atmosféry. V konečnom dôsledku to však vo veľkej miere závisí zlepšenie tejto situácie od charakteru a komunikácie medzi zamestnancami spoločnosti.

Kontrola, ktorá sa v podniku využíva sa delí na vnútornú a vonkajšiu. Vnútorná kontrola v spoločnosti je zastúpená finančným oddelením a jeho kontrolórom a oddelením kvality. Vonkajšie kontroly sú vykonávané väčšinou zákazníkmi spoločnosti a je základom pre určenie hodnoty spoločnosti ako dodávateľa.

Kontrola je aplikovaná a zameraná na všetky smery v podniku. Správne využívanie zásob, materiálov, efektívnosť, plnenie plánov, úspornosť, kvalita výrobkov sú súčasťou každodennej kontroly vykonávanej v spoločnosti. Spätná väzba je predovšetkým podkladom pre zhodnotenie a porovnávanie s plánom a nakoniec je kľúčom k hľadaniu progresu v jednotlivých oblastiach podniku.

Základným a prvoradým cieľom v oblasti kontroly v spoločnosti je materiál, zásoby a hotové výrobky. Kontrola sa zameriava predovšetkým na finančné hodnoty a kvalitu jednotlivých zložiek, pretože od nich sa odvíjajú ostatné ukazovatele a rozvoj v podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. **ARMSTRONG, M. a kol.:** *Management a leadership*, Grada Publishing, 2008, 272 strán, ISBN 978-80-247-2177-4
2. **BIELIK, P.:** *Podnikové hospodárstvo*, SPU Nitra, 2008, 319 strán, ISBN 978-80-552-0010-1
3. **BOWMAN, C.:** *Strategický manažment*, Grada Publishing, 1996, 147 strán, ISBN 80-7169-230-1
4. **ČIHOVSKÁ, V.:** *Manažment obchodných organizácií*, T.R.I.MÉDIUM Bratislava, 2004, 312 strán, ISBN 80-88676-32-0
5. **DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J.:** *Management a moderní organizování firmy*, Grada Publishing, 2007, 328 strán, ISBN 978-80-247-2149-1
6. **DOSTÁL, P. – RAIS, K. – SOJKA, Z.:** *Pokročilé metody manažerského rozhodování*, Grada Publishing, 2005, 165 strán, ISBN 80-247-1338-1
7. **DRUCKER, P.:** *Management: Tasks, Responsibilities, Practiese*, Transactions Publishers, 2007, 839 strán, ISBN 1412806275
8. **DRUCKER, P.:** *To najdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press, Praha, 2002, 293 strán, ISBN 80-7261-066-X
9. **KARLÖF, B. – LÖVINGSSON, H. F.:** *Management od A do Z*, Computer Press, Brno, 2006, 293 strán, ISBN 80-251-1001-X
10. **KELEMAN, J. a kol.:** *Kapitoly o znalosti spoločnosti*, IURA EDITION, Bratislava 2008. 233 s. ISBN: 978-80-8078-209-2
11. **KREMEŇOVÁ a kol.:** *Projektový manažment*, Žilinská univerzita, Žilina, 2009, 446 strán, ISBN 978-80-554-0148-5
12. **MALEJČÍK, A.:** *Základy manažmentu*, SPU Nitra, 2010, 162 strán, ISBN 978-80-552-0476-5
13. **MARINIČ, P.:** *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, Grada Publishing, 2008, 240 strán, ISBN 978-80-247-2432-4
14. **MIŽIČKOVÁ, E – ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ I.:** *Základy manažmentu*, SPU Nitra, 2007, 119 strán, ISBN 978-80-8069-979-6
15. **MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. a KOL.:** *Management*, Aleš Čeněk, Plzeň, 2009, 273 strán, ISBN 978-80-7380-230-1

16. **MURGAŠ, J.:** *Plánovanie. Teória a metodológia*, 2. Vydanie, Nitra Agroinštitút, 2001, 90 strán, ISBN 0764112767
17. **PAŠKA, E.:** *Manažment výroby*, SPU Nitra, 2009, ISBN 978-80-552-0198-6
18. **PINKOVÁ, D. – FRÖHLICHOVÁ, I. – MASÁR, D.:** *Manažment*, Univerzita Komenského, Bratislava, Právnická fakulta, Vydavateľské oddelenie, 2003, 141 strán, ISBN 80-7160-174-8
19. **SEDLÁK, M.:** *Manažment*, Elita, Bratislava, 2009, 453 strán, ISBN 80-8044-015-8
20. **PORVAZNÍK, J.:** *Celostný manažment*, Sprint, Bratislava, 1999, 485 strán, ISBN 80-88848-36-9
21. **VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M.:** *Manažment ľudských zdrojov*, SPU Nitra, 2007, 166 strán, ISBN 978-80-8069-956-7
22. **ZENTKOVÁ, I.:** *Základy mikroekonómie*, 1.vydanie, SPU Nitra, 2001, 149 strán, ISBN 80-7137-839-9