

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKÁ PRÁCA

Helena Pandová

Management a riadenie ľudských zdrojov

Management pohľadávok a riadenie ľudských zdrojov

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Helena Pandová

Management and Human resource management

**Receivables management and Human resource
management**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným a vlastným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Bratislave dňa 27. 1. 2013

Helena Pandová

Podakovanie

Chcela by som sa poďakovať pánovi docentovi Ing. Dušanovi Chlapíkovi CSc. môjmu vedúcemu bakalárskej práce za odborné vedenie a odborné rady, cenné pripomienky a cenné návrhy, podporu, trpezlivosť, ochotu, charizmatičký prístup a za jeho vzácny čas, ktorý mi venoval pri konzultáciách a odborných usmerneniach. Rada by som sa poďakovala aj mojej rodine.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá pohľadom vedúcej pracovníčky oddelenia Manažment pohľadávok na problematiku súčasného stavu zabezpečenia pohľadávok a minimalizáciu vzniku rizika z neuhradenia pohľadávok a následného vzniku problematických pohľadávok firemnej oblasti. Rozoberá ciele, obsah, formy, metódy a procesy v súvislosti s činnosťou manažmentu a správy pohľadávok v konkrétnej firme. Teoretické poznatky sú využité v praktickej aplikácii navrhnutého riešenia zaistenie pohľadávok servisných partnerov prostredníctvom zaisťovacích finančných nástrojov a zamedzením vzniku rizika z neuhradených pohľadávok. Na záver je detailne popísaná príprava, analýza, implementácia a realizácia navrhnutého riešenia s praktickým využitím a prínosom pre spomínanú firmu.

Kľúčové pojmy

Analýzy, ľudské zdroje, kreditné limity, manažment, manažment a správa pohľadávok, pohľadávky, prieskumy, riadenie ľudských zdrojov, servisní partneri, ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o., vlastné zisťovania, vznik a zánik pohľadávok.

Annotation

Bachelor thesis deals with view of the leading worker of the Management of receivables department on problems of current status of securing of receivables and minimalization of creation of risk from amount outstanding and consecutive creation of problematical receivables of the company area. It analyze the objectives, content, forms, methods and processes in connection with the activities of management and management of receivables in particular company. Theoretical knowledge are used in practical application of proposed solution, receivables assurance of service partners by means of hedging financial tools and of avoiding the creation of the risk from unpaid receivables. Preparation, analysis, implementation and realization of the proposed solution with practical use and benefit for the mentioned company are described in detail in the end.

Key words

Accounts receivable, analysis, credit limits, custom surveys, human resources, human resources management, management, management and management of accounts receivable, origination and termination claims research, service partners, SKODA AUTO Slovakia s. r. o..

OBSAH

ÚVOD	8
1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	10
1.1 Charakteristika ľudských zdrojov	11
1.2 Manažment ľudských zdrojov	13
1.3 Riadenie ľudských zdrojov	14
1.4 Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	18
1.5 Personálny manažment.....	19
2 MANAŽMENT	21
2.1 Charakteristika manažmentu	22
2.2 Pojem, proces, ciele a úlohy manažmentu	25
2.3 Aktivity manažmentu	26
2.4 Japonský, americký a európsky manažment	30
2.5 Strategický manažment	31
3 PODNIK, ÚČTOVNÍCTVO A POHLĎÁVKY	32
3.1 Charakteristika účtovníctva.....	33
3.2 Charakteristika pohľadávok	35
3.3 Vznik, druhy a členenie pohľadávok	37
3.4 Zánik pohľadávok	41
3.5 Zaisťovacie prostriedky a zabezpečenie pohľadávok.....	42
3.6 Manažment a správa pohľadávok.....	44
4 MANAGEMENT POHLĎÁVKOV V KONKRETNEJ FIRME	47
4.1 Predstavenie firmy ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.....	48
4.2 História značiek Škoda a Seat.....	51
4.3 Organizačná štruktúra	53
4.4 Predstavenie oddelenia Manažment pohľadávok	54
4.5 Analýza súčasného stavu	60
4.6 Riadenie ľudských zdrojov a manažment pohľadávok	63
4.7 Výsledky analýzy aktuálneho stavu	64
5 NAVRH NA RIEŠENIE	66
5.1 Postup realizácie	67
5.2 Špecifikácia rozdelenia servisných partnerov	70
5.3 Stanovenie kreditných limitov	73
5.4 Správa kreditných limitov a manažment pohľadávok	75
5.5 Softwarová úprava riešenia	76
ZÁVER	78
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	80
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK	85
ZOZNAM PRÍLOH	86

ÚVOD

Problematika financií bola a vždy bude v každej firme dôležitou témou. Návratnosť financií sa stala každodennou otázkou pri riadení spoločností. Na ceste k dosahovaniu vytýčených cieľov spoločnosti bola jednou z hlavných determinantov. Hlavným cieľom všetkých firiem bolo uhradenie financií zo zrealizovaných obchodov od svojich obchodných partnerov včas, to znamená v lehotách splatnosti. Neuhradenie načas spôsobovalo finančné problémy, ktoré ovplyvňovali chod firmy. Situácia s neplatením spôsobovala riziko z neuhradenia pohľadávok a tiež zo vzniku problematických pohľadávok.

Vzhľadom na aktuálnosť tematiky a nutnosť a dôležitosť riešenia tejto situácie sme si vybrali tému bakalárskej práce „*Management a riadenie ľudských zdrojov*“ s názvom „*Management pohľadávok a riadenie ľudských zdrojov*“. Zameranie bakalárskej práce sme smerovali na problematiku riešenia a zamedzenia vzniku problematických pohľadávok. Problematiku sme si vybrali aj z dôvodu dlhoročnej praxe v tejto oblasti. Snahou bolo využiť získané skúsenosti pre realizáciu návrhu na optimalizáciu manažovania, správy a práce s pohľadávkami.

Za cieľ bakalárskej práce sme si stanovili na základe identifikácie súčasného stavu a s využitím deskriptívnych metód formami postupov analýzy, syntézy, prieskumu a vlastného zisťovania bol identifikovaný súčasný stav nakladania s pohľadávkami v konkrétnej firme. Na základe zistených skutočností sme navrhli spôsoby nakladania s pohľadávkami. Rozpracovali a popísali sme problematiku ľudských zdrojov a riadenia ľudských zdrojov, manažmentu a manažmentu pohľadávok.

Teoretickú časť sme venovali teoretickým a odborným východiskám danej problematiky, charakteristike súčasného stavu a pochopenia problematiky v širších súvislostiach podľa rôznych literárnych zdrojov.

V praktickej časti sme sa zamerali na vymedzenie cieľa, formuláciu problematiky, overenie a funkčnosti a súčasného stavu vo firme, navrhnúť riešenie. Hlavnou úlohou tejto časti bolo na základe identifikácie stavu danej problematiky navrhnúť optimálne riešenie s možnosťou využitia v praxi. Využili sme získané teoretické poznatky na zrealizovanie praktickej časti.

Bakalársku prácu sme rozdelili do piatich ucelených kapitol. Každá z nich sa zaoberala tematikami súvisiacimi s problematikou manažovania pohľadávok.

Prvá kapitola opisovala *ľudské zdroje a riadenie ľudských zdrojov*. Z rôznych literárnych zdrojov sme získali odborné informácie o charakteristike, manažmente, riadení a charakteristike riadenia ľudských zdrojov. Spomenuli sme ciele a úlohy. V krátkosti sme načreli do strategického riadenia a personálneho manažmentu.

Druhú kapitolu sme venovali *manažmentu*. Uviedli sme charakteristiku, pojem, proces. Popísali sme si úlohy a ciele manažmentu. Spomenuli sme si o aktivitách manažmentu. Do tejto časti sme začlenili znaky japonského, amerického a európskeho, ktoré tvoria základ manažmentu. Spomenuli sme charakteristiku manažéra, ktorý je hlavným článkom manažmentu.

Tretia kapitola bola zameraná na tematiky súvisiace s *pohľadávkami*. Zaradili sme pre získanie komplexného prehľadu o pohľadávkach problematiku *podniku, účtovníctva*. Charakterizovali sme si účtovníctvo, pohľadávky. Rozčlenili sme vznik, druhy pohľadávok a uviedli sme zúčtovacie vzťahy pohľadávok. Nezabudli sme ani na zánik pohľadávok a zaisťovacie prostriedky na zabezpečenie pohľadávok. Doplnili sme kapitolu možnosťami manažovania a správou pohľadávok. Touto kapitolou sme ukončili teoretickú časť bakalárskej práce.

Štvrtou kapitolou sme sa prepracovali do praktickej časti. Nazvali sme ju *manažment pohľadávok v konkrétnej firme*. Opísali sme súčasný aktuálny stav manažovania a správy pohľadávok v spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. v Bratislave u importéra vozidiel značky Škoda a Seat na Slovensku. Predstavili sme si firmu, popísali o bohatej viac ako storočnej histórii, o úspechoch a cieľoch firmy, organizačnú štruktúru. Praktická časť sa realizovala v menovanej firme na oddelení Manažment pohľadávok. Zanalyzovali sme súčasný stav a popísali jeho činnosti. Súčasťou tejto kapitoly boli aj výsledky stavu.

Piata kapitola bola *zameraná na popisovanie podrobného návrhu riešenia na zabezpečenia pohľadávok zaisťovacími prostriedkami servisných partnerov spoločnosti*. Na základe zisteného stavu sme analyzovali, že túto časť pohľadávok bolo potrebné zoptimalizovať a navrhnúť riešenie pre elimináciu vzniku rizika z neuhradenia pohľadávok a následne zo vzniku problematických pohľadávok.

Navrhnuté riešenie bolo koncipované tak, aby bolo využiteľné pre praktické využitie a pre účely konkrétnej firmy. Na implementáciu do praxi bude potrebné dopracovanie programových úprav a zmien, ktoré sme podrobne popísali v praktickej časti v piatej kapitole

TEORETICKÁ ČASŤ

1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Úvodnú prvú kapitolu bakalárskej práce sme venovali základným pojmom a charakteristikám hlavných výrazov. V tejto časti sme sa venovali a zaradili sme slovné spojenia výrazov k danej téme, ktoré sú súčasťou názvu ako *ľudské zdroje* a k nim sme pričlenili *ľudský kapitál*. Porovnali sme definície, názory autorov a charakteristiky z rôznych odborných literárnych zdrojov. V nasledujúcom členení tejto kapitoly sme sa hlbšie pozreli a oboznámili s ďalšími spojeniami a pojmami súvisiacimi s témou práce na pochopenie problematiky v širších súvislostiach. Popísali sme problematiku *manažmentu ľudských zdrojov* jeho úlohy a ciele. V pracovnom procese bolo zistené, že význam ľudského faktora získava stále vyššie a vyššie postavenie, väčšiu váhu a konkurenčnou výhodou sa stala jeho kvalita. Prejavovala sa ako zvyšujúci význam formálnej práce s pracovníkmi podniku. Jeho postavenie a úloha v podniku nadobudla ne dôležitosť.

História ľudských zdrojov

História ľudských zdrojov siahala do dávnej minulosti, kde boli datované historické záznamy k tejto problematike. Prvé zachované poznatky z práce s ľudskými zdrojmi siahali k starostlivosti o zamestnancov v továrňach. Datovali sa od devätnásteho storočia. V roku 1833 bol zavedený prvý Zákon o továrňach, kde svoju dôležitú úlohu zohrali prví továrenskí inšpektori. Od roku 1878 zaviedli regulovanie pracovnej doby a pracovných podmienok. Rok 1868 bol známym rozvojom prvého kolektívneho vyjednávania, ktoré sa zachovalo do súčasnosti. Tiež rok 1868 bol významným medzníkom, kedy bola uskutočnená aj prvá konferencia odborov. Práca s ľudskými zdrojmi sa neustále mení a vyvíja a prispôsobuje sa celosvetovým trendom.

Môžeme mať akokoľvek výborný nápad na podnikanie. Pokiaľ nemáme ľudí okolo seba, ktorí sú odborne vzdelaní, kvalifikovaní a na profesionálnej úrovni na pracovných pozíciách, nebudeme úspešní na trhu. Každý z nás sme profesionálne orientovaný na svoju odbornú oblasť a nepokryjeme všetky problematiky podnikania. Vieme sa naučiť nové veci, ktoré nás posunú dopredu a pomôžu nám zabezpečiť úspešné podnikanie, ale sami si nepomôžeme. Preto je potrebné mať šťastie nájsť, vybrať, motivovať, vzdelávať a udržať si svojich šikovných ľudí, ktorí spĺňajú naše predstavy a hlavne prostredníctvom nich dosiahneme naše vytýčené ciele.

1.1 Charakteristika ľudských zdrojov

M. Armstrong uviedol veľmi peknú charakteristiku ľudských zdrojov, kde vyjadril hodnotu človeka v práci, ktorú si niektorí ešte ani dnes veľmi neuvedomujú a nevážia „*jsou drahocennosti a zdrojem konkurenční výhody.*“¹

Veľmi podobne sa stotožnili s M. Armstrongom a M. Foot – C. Hook definovali ľudské zdroje „*jsou nejdrahocennějším podnikovým zdrojem, a tak je extrémně důležité, pracují-li na optimální úrovni svého výkonu.*“² Veľmi podobne boli charakterizované ľudské zdroje aj inými autormi publikujúcimi k tejto odbornej problematike.

A. Kachaňáková popísala definíciu ľudských zdrojov nasledovne „*zamestnanci – ľudské zdroje – sú nenahraditeľné pre úspech ktorejkoľvek organizácie.*“³ V podniku pod ľudskými zdrojmi sa považovala celý ľudský potenciál. Pozostával zo štruktúry a počtu zamestnancov, kultúry a vzdelanosti, schopnosti spolupráce, medziľudských vzťahov, faktorov prostredia.

J. Koubek⁴ charakterizoval ľudské zdroje, ako dôležitú súčasť celého kolobehu firmy. Sú hybnou silou celého kolosu a ostatných zdrojov. Charakterizoval a pokladal ich taktiež ako ostatní autori, za to najcennejšie čo organizácia má.

M. Majtán⁵ opísal potenciál ľudských zdrojov ako súhrn kompetencií, tacitných (tichých) a explicitných organizačných znalostí, manažérskych a facilitačných praktík, dotváraných kultúrou podniku.

Z. Dvořáková zastávala názor, že „*v managementu lidských zdrojů neexistuje žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod) označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a osvědčila se jim.*“⁶

V ďalšom odbornom literárnom diele od autoriek A. Kachaňáková – O. Nachtmannová – Z. Joniaková bola opísaná charakteristika ľudských zdrojov v organizácii „*rozumíme nimi celý ľudský potenciál. Tvorí ho nielen počet a štruktúra*

¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 2007, 35 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

² FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Brno: CP Books. 2005, 207 s. ISBN 80-7226-515-6.

³ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív: *Řízení lidských zdrojov: Personální práce a úspěšnost podniku*. Bratislava: SPRINT–vfra, 2007. 7 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2009, 13 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 37 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektív: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 2007, 4 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

zamestnancov, ale aj aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod.⁴⁷

E. Bedrnová – I. Nový definovali ľudské zdroje „jsou v hospodářské organizaci určující složkou řídicí činnosti.“⁴⁸

M. Synek⁹ považoval za ľudské zdroje kvalitných a výkonných pracovníkov. Pracujú na takej úrovni, aby zabezpečili splnenie stanovených a vytýčených cieľov podniku. Kvalita riadenia sa stala jedným z najdôležitejších faktorov prispievajúcich k úspechu podniku.

M. Vetráková – M. Seková – J. Ďurian definovali „zamestnanci – ľudské zdroje organizácie – aktivizujú ostatné zdroje a determinujú ich využívanie, rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti, a preto sú jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia.“¹⁰

Obrázok 1: Cyklus ľudských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 2007, 29 s. ISBN 80-7169-614-5 a vlastná grafická úprava spracovania

L. Bajžíková a kolektív uviedli, že ľudské zdroje „majú potenciál sa stať konkurenčnou výhodou organizácie.“¹¹

P. Řezníček – Š. Korečková charakterizovali kvalitu ľudských zdrojov firmy „jejich schopnosti, motivace a pracovní nasazení, a efektivita nástrojů, s jejichž pomocí jsou lidé v organizaci řízení, např. rozsah a způsob jejich rozvoje, jejich odměňování a pod. jsou však nejen jejich důležitou součástí, ale i jejich zdrojem.“¹²

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z.: *Personální manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2008, 11 s. ISBN 978-80-078-192-7.

⁸ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kolektív: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2007, 16 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁹ SYNEK, M. a kolektív: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 2002, 213 s. ISBN 80-7179-736-7.

¹⁰ VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Ekonomická fakulta Banská Bystrica. 2003, 5 s. ISBN 80-8055-581-8.

¹¹ BAJŽÍKOVÁ, L. – WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S. – RUDÝ, J. – VARGIC, B. – WEIDLICH, R.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2011, 7 s. ISBN 978-80-223-2989-7.

1.2 Manažment ľudských zdrojov

Veľmi dôležitú úlohu v práci s ľudskými zdrojmi pri každodennom pracovnom nasadení zodpovedných pracovníkov zastávalo manažovanie. S touto činnosťou sa denne stretávali manažéri, personalisti a aj ostatní pracovníci na nižších pracovných pozíciách pri výkone svojho povolania. Manažovanie ľudských zdrojov – zamestnancov ich nasmerovanie správnym smerom na dosahovanie vytýčených cieľov organizácie bola neľahká úloha. Vyžadovala si veľa úsilia a námahy. Vynaložená práca stála za to. Dosiahnuté výsledky hovorili o úspešnosti manažovania ľudských zdrojov manažérov.

J. Lisý uviedol, že v podmienkach novej ekonomiky, ktorého za posledné roky vzrástol význam sa stával ľudský kapitál dominantným zdrojom. Podľa J. Lisého „*ľudským kapitálom sa rozumie súhrn vrodenných a získaných vedomostí, schopností, zručností a kvalifikácie, ktorými ľudia disponujú.*“¹³

Manažment ľudských zdrojov podľa J. Alexyho – J. Boroša – R. Siváka „*predstavuje strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo podnikateľská alebo iná organizácia má- ľudí, ktorí v nej pracujú.*“¹⁴

M. Majtán a kolektív autorov vysvetlili manažment ľudských zdrojov nasledovne: „*predstavuje aktívny integrovaný systémový a strategický prístup manažmentu zameraný na dosiahnutie súladu medzi **personálnou potrebou**, vyjadrenou požadovaným počtom zamestnancov určitých kategórií, ktorí sa vyznačujú požadovanými vedomosťami, zručnosťami, spôsobilosťami a skutočným **potenciálom ľudských zdrojov**, ktorý môže byť aktivovaný pri plnení podnikových cieľov.*“¹⁵

Cieľom manažmentu ľudských zdrojov podľa M. Majtána bolo „*vybudovanie organizačného systému, kde rozvoj zamestnancov je významný pri dosahovaní kvality, efektívnosti a konkurencieschopnosti podniku.*“¹⁶

Úlohou manažmentu ľudských zdrojov bolo zameranie sa na širokú prácu s ľuďmi s množstvom rôznych aktivít a funkcií. Zaradili sme tam: strategické riadenie, plánovanie ľudských zdrojov, nábor, výber a prijímanie nových pracovníkov, rozmiestňovanie, rozvoj a vzdelávanie, odmeňovanie a mzdová politika, hodnotenie pracovného výkonu, kolektívne vyjednávanie a dodržiavanie platnej legislatívy.

¹² ŘEZNÍČEK, P. – KOREČKOVÁ, Š. a kolektív: *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 929 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

¹³ LISÝ, J. a kolektív: *Ekonomía v novej ekonomike*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition. 2007, 382 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

¹⁴ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 2004, 69 s. ISBN 80-89018-59-9.

¹⁵ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 259 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

¹⁶ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 263 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

1.3 Riadenie ľudských zdrojov

Pojem riadenie ľudských zdrojov pochádzal a bol preložený z angličtiny. Skratka *HRM* znamenala *Human Resource Management*. Jeho zachovanie boli až do dnešných čias.

M. Armstrong jeden z celosvetovo najuznávanejších odborníkov na problematiku riadenia ľudských zdrojov pri odbornom výklade definície už v roku 1977 vo svojej knihe uviedol nasledujúce znenie „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“¹⁷

História riadenia ľudských zdrojov

História vzniku riadenia ľudských zdrojov siahala do minulého storočia a to hlavne do obdobia priemyselnej revolúcie, s ktorou bola spájaná. V tomto období vznikla potreba zaoberať sa riadením zamestnancov. Vznik a celý priebeh bol začlenený do siedmich etáp vývoja. Prvé súčasné pomenovanie sa objavilo v osemdesiatych rokoch, kde niektorí verní ostali verní pomenovaniu *personálny manažment* a iní používali pojem *riadenie ľudských zdrojov*.

Z. Dvořáková¹⁸ dotovala začiatky manažmentu ľudských zdrojov na začiatok 80. rokov 20. storočia, kedy sa začalo uvažovať a nahlas rozprávať o manažmente, ktorý súvisel s celkovou zmenou myslenia a chovania manažérov.

M. Foot – C. Hook¹⁹ sa stotožnili s Z. Dvořákovou v období vzniku riadenia ľudských zdrojov, keď po prvýkrát bol použitý pojem v 80. rokoch a jeho význam začal narastať v 90. rokoch. Neoddeliteľnosť súčasťou pretrval až do dnes.

Ako uvádzal J. Koubek²⁰ jedným z úspechov organizácie bolo dobré riadenie. Pokladal riadenie ľudských zdrojov za jadro a najdôležitejšiu oblasť celého riadenia organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov sa stalo dôležitou súčasťou existencie každej firmy. E. Letovancová znázornila prehľadne riadiaci proces na obrázku uvedenom v prílohe bakalárskej práce s názvom **Príloha B - Riadiaci proces**.

¹⁷ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 2007, 27 s. 978-80-247-1407-3.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektív: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 2007, 6 s. 978-80-7179-893-4.

¹⁹ FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Brno: CP Books. 2005, 11 s. ISBN 80-7226-515-6.

²⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2009, 13 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Charakteristika riadenia ľudských zdrojov

M. Armstrong²¹ ďalej popísal riadenie ľudských zdrojov, ktoré fungovalo na základe systému ľudských zdrojov, ktorý logickým a premysleným spôsobom spájali:

- **filozofiu ľudských zdrojov** – opísal kľúčové a zastrešujúce hodnoty a základné princípy uplatňované pri riadení ľudí,
- **stratégiu ľudských zdrojov** – definoval smer, ktorým chce riadenie ľudských zdrojov sa uberať,
- **politiky ľudských zdrojov** – definoval zásady, ako sa budú hodnoty, princípy a stratégie premietat' do praxe, ich realizácia a uplatnenie v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov,
- **procesy v oblasti ľudských zdrojov** – charakterizoval formálne postupy a jednotlivé metódy využívané k uskutočňovaniu strategických plánov a politik ľudských zdrojov,
- **prax v oblasti ľudských zdrojov** - obsahovala neformálne prístupy využívané pri riadení ľudí,
- **programy v oblasti ľudských zdrojov** – prostredníctvom programov boli stratégia, politika a prax realizované podľa plánov v oblasti ľudských zdrojov.

M. Armstrong uviedol rovnakú charakteristiku riadenia ľudských zdrojov aj vo svojej ďalšej veľmi uznávanej odbornej publikácii s názvom *Personální management* z roku 1999 „Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.“²²

S týmto názorom na riadenie ľudských zdrojov sa stotožnili aj autori ako napríklad A. Kachaňáková²³ a M. Vaverčáková²⁴ a iní odborníci z tejto problematiky.

J. Koubek²⁵ pomenoval termíny personálne riadenie, personálna administratíva (správa) a riadenie ľudských zdrojov za samostatné vývojové fázy personálnej práce. Riadenie ľudských zdrojov charakterizoval ako najnovšiu koncepciu personálnej práce. Stala sa jadrom riadenia organizácie a jeho najdôležitejšou súčasťou a taktiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov.

²¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 2007, 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²² ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada. 1999, 149 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT–vfra, 2007. 10 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

²⁴ VAVERČÁKOVÁ, M: *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave, 2006. 7 s. ISBN 80-8082-088-0.

²⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2009, 14 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Riadenie ľudských zdrojov podľa J. Alexyho – J. Boroša – R. Siváka „sa zaoberá riadením ľudí na makroúrovni vytváraním a rozvojom personálnej organizácie ako celku. Ide o nábor, výber, motiváciu, zvyšovanie kvalifikácie a uvoľňovanie pracovníkov.“²⁶

M. Tureckiová²⁷ uviedla pod pojmom riadenie ľudských zdrojov personálne riadenie v podmienkach spolupracujúcich organizačných systémoch.

M. Vetráková – M. Seková – J. Ďurian charakterizovala riadenie ľudských zdrojov „ako posledná, zatiaľ najvyššia etapa personálnej práce je v podstate podnikateľsky orientovanou filozofiou s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu.“²⁸

P. Řezníček – Š. Korečková²⁹ vyzdvihli meniacu sa úlohu riadenia ľudských zdrojov. Vychádzala a bola daná i meniacou sa konkurenciou na pracovnom trhu.

Subjektom riadenia ľudských zdrojov bol považovaný vrcholový manažment, útvar riadenia ľudských zdrojov a líniovní manažéri na všetkých úrovniach a oblastiach riadenia.

Ciele a úlohy riadenia ľudských zdrojov

Hlavných cieľom riadenia ľudských zdrojov podľa A. Kachaňákovvej ako uviedla „je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.“³⁰ S týmito dvomi hlavnými úlohami sa stotožnili viacerí autori odbornej literatúry problematiky ľudských zdrojov a ich riadenia.

Autori J. Alexy – J. Boroš a R. Sivák³¹ určili za hlavný cieľ výber vhodného zamestnanca na voľnú pracovnú pozíciu. Vedúci pracovníci by sa mali orientovať na to, čo potrebujú dosiahnuť, jasne vymedzenie cieľov a prostriedky na ich dosiahnutie.

Dosahovanie cieľov bolo realizované prostredníctvom dvoch základných úloh:

- zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej kvalifikačnej a profesijnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku,
- zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.

²⁶ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 2004, 70 s. ISBN 80-89018-59-9.

²⁷ TURECKIOVÁ, M.: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 19 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

²⁸ VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Ekonomická fakulta Banská Bystrica. 2003, 13 s. ISBN 80-8055-581-8.

²⁹ ŘEZNÍČEK, P. – KOREČKOVÁ, Š. a kolektív: *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 894 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

³⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT-vfra, 2007. 10 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

³¹ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 2004, 72 s. ISBN 80-89018-59-9.

Úloha riadenia ľudských zdrojov vo firmách bola vždy veľmi dôležitá. Od jej správneho prístupu, rozhodnutia a riadenia závisela úspešnosť firiem.

M. Armstrong³² upozornil na dôležitosť pri riadení ľudských zdrojov na:

- záujmy manažmentu,
- uplatnenie strategického prístupu integrujúceho vo vzťahu k stratégii podniku,
- ľudí bolo potrebné chápať ako dôležitú súčasť organizácie a za jej cenný majetok, do ktorého bolo potrebné investovať v záujme dosahovania cieľov organizácie a na posilnenie ich záujmov,
- pomocou ľudí prostredníctvom jednotlivých procesov rozvoja ľudských zdrojov a s prihliadnutím na riadenie pracovného výkonu upozornil na dosahovanie pridanej hodnoty,
- ľudí boli smerovaní k cieľom a hodnotám organizácie a k ich oddanosti k nej,
- prezentovanie, podporovanie a realizovanie podnikovej kultúry a k nasmerovaniu na poslanie a hodnoty prostredníctvom komunikácie s cieľom dosiahnuť konkurenčnej výhody.

P. Řezníček – Š. Korečková uviedli ako základnú úlohu riadenia ľudských zdrojov v organizácii *„je příspěť k dosahování podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů – získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích. Dosažení tohoto cíle je společnou úlohou a probíhá v součinnosti liniových manažerů a manažeru a manažeru a specialistů v oblasti personálního řízení.“*³³

M. Armstrong charakterizoval strategické riadenie ľudských zdrojov *„je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníku, vzdělávání a rozvoje pracovníku, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“*³⁴

J. Koubek³⁵ vyjadril všeobecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov peknou nasledujúcou schémou na obrázku nižšie. Kde uvádzal do súvislosti s štyri zdroje, ktorými sú ľudské zdroje, informačné zdroje, materiálne zdroje a finančné zdroje. Obrázok bol zaradený do sekcie príloh s názvom **Príloha C – Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov.**

Dôležitú úlohu pri riadení ľudských zdrojov malo ich strategické riadenie.

³² ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada. 1999, 149 s. ISBN 80-7169-614-5.

³³ ŘEZNÍČEK, P. – KOREČKOVÁ, Š. a kolektiv: *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 894 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

³⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 2007, 116 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2009, 17 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.4 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov riešilo postup, ako prostredníctvom ľudských zdrojov, podnikovej stratégie a strategického plánu bolo dosahovanie vytýčených cieľov organizácie. Neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov bolo strategické riadenie.

M. Armstrong zo svojou definíciou sa stotožnil aj v ďalšej svojej odbornej knihe, kde opísal strategické riadenie ľudských zdrojov „*je přístup k rozhodování o záměrech organizace týkající se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci.*“³⁶

Autorka A. Kachaňáková uviedla charakteristiku „*strategické riadenie ľudských zdrojov možno vo všeobecnosti chápať ako určitý prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí v oblasti ľudských zdrojov, ktorý je súčasťou strategického riadenia podniku, a preto musí vychádzať z tohto kontextu. Strategické riadenia môžeme vysvetliť ako proces, ktorý sa skladá z formulovania vízie, poslania a cieľov podniku, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, voľby stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie.*“³⁷

Trio autorov M. Vetráková – M. Seková – J. Ďurian znázornili ľudské zdroje a ich riadenie na určenie a tvorbu plánu ľudských zdrojov na obrázku, ktorý bol zaradený do časti príloh s názvom **Príloha D - Určenie a tvorba plánu ľudských zdrojov**.

J. Koubek definoval strategické riadenie ľudských zdrojov „*je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosazení cílů obsažených v personální strategii.*“³⁸

Ľ. BAJZÍKOVÁ – S. WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ – J. RUDY – B. VARGIC – R. WEIDLICH³⁹ uviedli teóriu strategického manažmentu ľudských zdrojov v nasledujúcej tabuľke. Tabuľka bola zaradená medzi prílohy s názvom **Príloha E – Od Manažmentu ľudských zdrojov ku strategickému Manažmentu ľudských zdrojov**.

Súčasťou práce a riadenia ľudských zdrojov bol personálny manažment.

³⁶ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada. 1999, 163 s. ISBN 80-7169-614-5.

³⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT-vfra, 2007. 27 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

³⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2009, 25 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁹ BAJZÍKOVÁ, Ľ. – WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S. – RUDY, J. – VARGIC, B. – WEIDLICH, R.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava. 2011, 23 s. ISBN 978-80-223-2989-7.

1.5 Personálny manažment

Personálny manažment predstavoval výber, rozmiestnenie zamestnancov, i orientáciu a formy vedenia pracovníkov, ktoré podstatne vplývali na úspechy manažérskej práce.

M. Armstrong⁴⁰ uviedol a považoval za zhodné rysy personálneho manažmentu a riadenia ľudských zdrojov: stratégia personálneho riadenia rovnako ako stratégia riadenia ľudských zdrojov vychádzajú s podnikovej stratégie, uznáva že zodpovednosť za riadenie ľudí majú líniovní manažéri, najdôležitejšou funkciou je prispôsobovanie sa stále sa meniacim požiadavkám, dôraz kladie na proces zapojenia, participácie a komunikácie v systéme zamestnaneckých vzťahov.

M. Armstrong⁴¹ chápal úlohu personalistov ako dôležitú súčasť manažmentu. Ich hlavnou cieľom a úlohou bolo podporovať predovšetkým ciele firmy a nie vystupovať ako zástupcovia zamestnancov a obhajovali ich záujmy.

Personálny manažment J. Alexy – J. Boroš – R. Sivák charakterizovali „poskytuje praktické návody na vedenie ľudí na mikroúrovni, t.j. vedenie skupín, tímov, ľudí ako jednotlivcov.“⁴²

A. Kachaňáková opísala definíciu personálneho manažmentu „ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Personálny manažment predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie.“⁴³

Ciele a úlohy personálneho manažmentu

Cieľom personálneho manažmentu bolo zabezpečiť všetky činnosti ohľadom zamestnancov od ich získavania, cez ich výber a vzdelávanie až po skončenie pracovného pomeru v firmách.

Hlavný cieľom personálneho manažmentu ako uviedla A. Kachaňáková „je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického

⁴⁰ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada. 1999, 159 s. ISBN 80-7169-614-5.

⁴¹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada. 1999, 103 s. ISBN 80-7169-614-5.

⁴² ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 2004, 70 s. ISBN 80-89018-59-9.

⁴³ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2008, 12 s. ISBN 978-80-078-192-7.

*rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.*⁴⁴

Úlohami personálneho manažmentu boli ako sme spomenuli vyššie:

- zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej kvalifikačnej i profesijnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie,
- zosúladenie správania sa zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie.

Výsledky skúmania rozdielov medzi prvkami personálneho manažmentu a riadením ľudských zdrojov vo Veľkej Británii uviedli M. Vetráková – M. Seková – J. Ďurian⁴⁵. Prehľadne sme zoradili v tabuľke na porovnanie. Tabuľka bola pričlenená medzi prílohy s názvom **Príloha F – Charakteristika personálnej práce.**

Trio autoriek A. KACHAŇÁKOVÁ – O. NACHTMANNOVÁ – Z. JONIAKOVÁ pekne graficky zobrazili strategické potreby organizácia a personálny manažment. Doplnili sme ho ku komplexnosti personálneho manažmentu. Obrázok odborníkov na problematiku personálneho manažmentu sme zaradili do časti príloh s názvom **Príloha G – Strategické potreby organizácie a personálny manažment**

V tejto kapitole sme popísali a podrobnejšie sme sa oboznámili s pojmami a charakteristikami ľudských zdrojov a ich riadenia, cieľmi a úlohami, manažmentom ľudských zdrojov, strategickým riadením ľudských zdrojov a charakterizovali sme si personálny manažment a personálnu prácu. V prehľadných tabuľkách a obrázkoch sme sa bližšie oboznámili s touto problematikou. Nasledujúcu kapitolu sme venovali problematike manažmentu, manažérom, aktivitám manažmentu, ďalej cieľom a úlohám, charakterizovali sme pojem a definície manažmentu z rôznych literárnych zdrojov. Podrobnejšie oboznámili so súvisiacimi pojmami a výrazmi z tejto rozsiahlej problematiky. Manažment bol časťou názvu našej bakalárskej práce a preto sme mu venovali celú kapitolu.

⁴⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2008, 13 s. ISBN 978-80-078-192-7.

⁴⁵ VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Ekonomická fakulta Banská Bystrica. 2003, 5 s. ISBN 80-8055-581-8.

2 MANAŽMENT

Predchádzajúcou kapitolou o *riadení ľudských zdrojov* sme sa oboznámili o ich význame a posunuli sme sa do ďalšej kapitoly. Túto sme venovali problematike *manažmentu, charakteristikám pojmu a procesu, histórii, cieľom a úlohám, aktivitám manažmentu, manažérom, strategickému manažmentu a druhom manažmentu (japonský, európsky a americký)*. Charakterizovali sme si základné pojmy a výrazy súvisiace s touto rozsiahlou tematikou *manažmentu* pre hlbšie preniknutie do problematiky a získanie väčšieho prehľadu a množstva informácií.

Manažment bol považovaný za jednu z najdôležitejších a zmysluplných ľudských činností, ktorá sa orientovala prevažne na ľudí, na človeka a na medziludské vzťahy. Manažment sa stal predmetom štúdia nielen manažérov a riadiacich pracovníkov, ale aj vedcov rôznych vedných disciplín, ako napríklad sociológov, ekonómov, psychológov, antropológov, biológov, fyzikov, matematikov a pracovníkov ostatných podobných vied. O manažmente hovorili nielen v priemyselnej či výrobnej sfére ale vzťahovala sa aj na všetky ostatné existujúce organizácie, podniky, firmy, ale aj univerzity, nemocnice, športové kluby, divadlá, múzea, taktiež obce, regióny či štát. Viacerí autori charakterizovali manažment ako proces vyjadrený súborom činností, vedu ako teóriu riadenia, umenie prostredníctvom práce s ľuďmi a profesiu vyjadrenú pracovnou funkciou.

História manažmentu

História manažmentu siaha do dávnej minulosti a boli o nej historické záznamy, ktoré siahali do dávnej minulosti. Prvopočiatky sú datované od začiatku ľudskej histórie, ktorá siahala až do staroveku. Prvé záznamy pochádzali od starých Egypťanov, Rimanov a Grékov, ktorí si uvedomili potrebu plánovania. Vývoj manažmentu od začiatku až do dnešnej novej doby značne ovplyvnila racionalizácia spojená s nástupom a rozvojom industrializácie a tiež aj etika. Za vznik bol považovaný rok 1886, kedy bola založená Americká spoločnosť strojných inžinierov ASME (American Society of Mechanical Engineers). Na základe tohto podnetu vznikol nový odbor s názvom manažment priemyselných podnikov.

Definícii manažmentu bolo veľmi veľa a bol považovaný za jednu z najdôležitejších ľudských činností. Je uznávaná celosvetová (internacionálna) vedná disciplína. Plní celosvetovú funkciu. Služi ako proces na dosahovanie vytýčených cieľov podniku.

2.1 Charakteristika manažmentu

M. Majtán uviedol za dôvod vzniku manažmentu „ako praktická činnosť človeka, ktorá bola výsledkom uvedomenia si vlastnej existencie, stále rastúcich potrieb a cieľavedomého spôsobu ich uspokojovania.“⁴⁶

M. Sedlák⁴⁷ opísal za vznik manažmentu skúmanie teoretických poznatkov o riadení výroby v Spojených štátoch amerických. Odtiaľ vznikol názov manažment, ktorý z anglického prekladu znamená „riadenie“. Začal sa šíriť do celého sveta.

M. Majtán definoval manažment „je to ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.“⁴⁸

M. Sedlák charakterizoval manažment „ako proces predstavujúci sériu činností alebo operácií, ktoré spočívajú v stanovovaní cieľov a zabezpečovaní ich dosahovania.“⁴⁹ Manažment bol považovaný za jeden z najdôležitejších zdrojov rozvoja celej spoločnosti, ekonomiky a podnikov.

M. Sedlák popísal manažment ako vedu (vednú disciplínu), ktorú môžeme charakterizovať „ako naakumulovaný a podľa určitého hľadiska logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, postupoch a metódach riadenia, vypracovaných na základe empirie a abstrakcie, čiže na základe výsledkov rozličných vedných odborov.“⁵⁰

J. Veber⁵¹ opísal manažment ako súbor jednotlivých činností, ktoré boli potrebné vykonať, aby bol zabezpečený chod celej organizácie. Zastával názor, že účelom manažmentu je vytvárať fungujúce organizácie.

F. Bělohlávek – P. Košťan – O. Šuleř⁵² definovali manažmentu ako proces systematického vykonávania manažérskych funkcií na zabezpečenie a dosahovanie vytýčených cieľov organizácie. Medzi funkcie patrili plánovanie, vedenie ľudí, organizovania a kontrola. Neoddeliteľnou súčasťou procesu riadenia boli všetky manažérske aktivity, ktoré vykonávali manažéri spoločností.

⁴⁶ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 37 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

⁴⁷ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 42 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁴⁸ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 11 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

⁴⁹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 23 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁵⁰ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 23 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁵¹ WEBER, J. a kolektív: *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2009, 19 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁵² BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O.: *Management*. Brno: Computer Pres. 2006, 7 s. ISBN 80-251-0396-X.

M. Armstrong – T. Stephens opísali manažéri „řízení (management) se zaměřuje na dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozmístování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, informací, zařízení, budov a vybavení.“⁵³

E. Bedrnová – E. Jarošová - I. Nový vo svojej najnovšej odbornej publikácii, ktorá vyšla na jeseň v septembri roku 2012 uviedli definíciu manažmentu „kontroluje činnosť ostatných subsystémů s důrazem na koordinaci jednotlivých oddělení, řešení konfliktů, stanovování strategie a dosahování celosystémových cílů (například představenstvo podniku, výkonná rada a pod.).“⁵⁴

E. Letovancová veľmi zaujímavo charakterizovala manažment ako „robenie vecí s ľuďmi a prostredníctvom ľudí.“⁵⁵

L. Jemala považoval „manažment je teória a prax riadenia podnikov či iných učiacich sa organizácii v trhových podmienkach rozvoja ekonomiky a spoločnosti.“⁵⁶ Vysvetlil podstatu manažmentu štvorako: ako proces, ako profesia, ako vedná disciplína a ako umenie.

E. Letovancová⁵⁷ sa vo svojej odbornej literatúre venovala psychológii v manažmente, ktorá bola považovaná za jeho dôležitú súčasť. Rozvetvenú a kompletnú oblasť spoločenskej praxe, riadenie študujú svojimi prístupmi niektoré vedy ako napríklad matematické, spoločenské a technické. Riadiaca činnosť bola vlastným predmetom psychológie v manažmente.

L. Vodáček – O. Vodáčková charakterizoval manažment podobne ako E. Letovancová „umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“.. „Management je soubor přístupu, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažéři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“⁵⁸ Vo svojej spoločnej knihe ďalej uviedli viaceré definície manažmentu ako napríklad zvládanie všetkých manažerských činností na dosiahnutie sústavy cieľov organizácie.

⁵³ ARMSTRONG M. – STEPHENS T.: *Management a leadership*. Praha: Grada. 2008, 25 s. ISBN 978-80-247-2377-4.

⁵⁴ BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kolektív: *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2012, 20 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁵⁵ LETOVANCOVÁ, E.: *Psychologie v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2010, 11 s. ISBN 978-80-223-2783-1.

⁵⁶ JEMALA, L.: *Podnikatelský manažment a marketing*. Bratislava: Slovenská technická univerzita. 2008, 13 s. ISBN 978-80-227-2860-7.

⁵⁷ LETOVANCOVÁ, E.: *Psychologie v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2010, 9 s. ISBN 978-80-223-2783-1.

⁵⁸ VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. 2006, 12 s. ISBN 80-7261-143-7.

J. Alexy – J. Boroš – R. Sivák pomenovali manažment „je proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele.“⁵⁹

M. Synek⁶⁰ pomenoval manažment výrazom *riadenie*. Proces, pri ktorom sa projektoval a udržoval taký stav systému, kde ľudia spoločne v skupinách produktívne pracovali na dosiahnutí vytýčených cieľov podniku.

M. Majtán⁶¹ charakterizoval prvky, ktoré považoval za spoločné znaky všetkých definícií a tými boli:

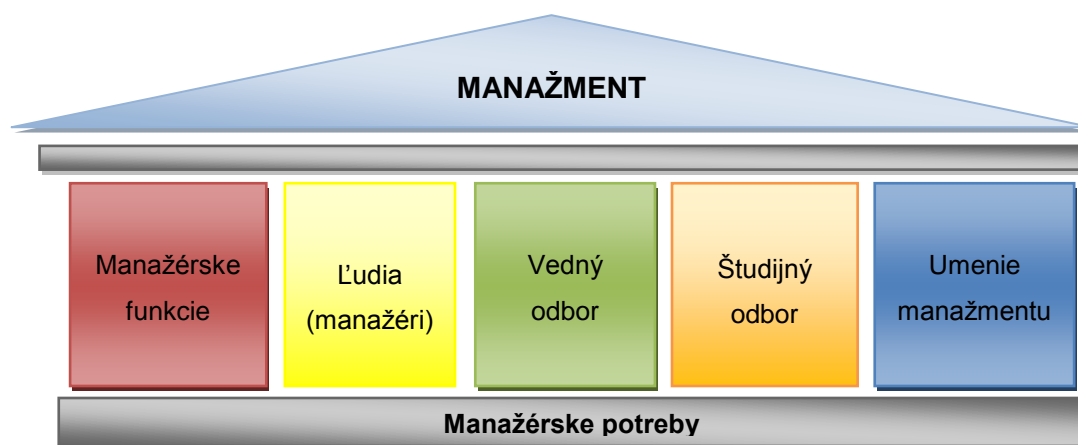
- ľudia, prípadne ich aktivity,
- ciele a funkcie riadenia,
- podnikavosť a zdroje.

Subjektom manažmentu boli individuálni manažéri a kolektívne orgány. **Subjektom riadenia bol riadiaci systém** – manažéri a ich činnosť.

Objektom manažmentu boli posudzované riadiace procesy a výkonné činnosti. **Objektom riadenia bol riadený systém** – podriadení pracovníci.

Z. Častoral⁶² chápal **pojem manažment** ako: manažérske funkcie, ľudia – manažéri, vedný odbor, študijný odbor a umenie manažmentu. Veľmi zaujímavo vykreslil pojem manažmentu graficky v obrázku s pomenovaním stavby manažmentu, ktorý zabudoval do stavby a formy dom.

Obrázok 2: Stavba základov manažmentu



Zdroj: ČASTORAL, Z.: *Základy moderného managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2009, 51 s. ISBN 978-80-86723-76-1 a vlastná grafická úprava spracovania

⁵⁹ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 2004, 25 s. ISBN 80-89018-59-9.

⁶⁰ SYNEK, M. a kolektív: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 2002, 10 s. ISBN 80-7179-736-7.

⁶¹ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 14 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

⁶² ČASTORAL, Z.: *Základy moderného managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2009, 51 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

2.2 Pojem, proces, ciele a úlohy manažmentu

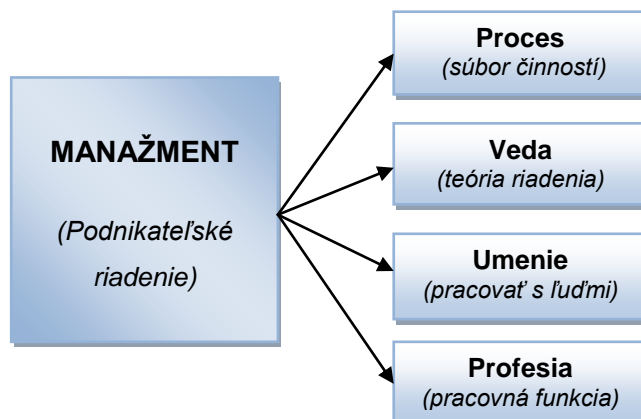
M. Sedlák⁶³ charakterizoval **pojem** manažmentu chápaný v troch významoch podľa nasledujúcej špecifikácie:

- ako určitá **činnosť**, alebo druh práce, ktorý bol potrebný vykonať na dosiahnutie cieľov,
- ako **veda**, alebo aj vedná disciplína,
- ako **osobitná skupina ľudí**, manažérov, ktorí boli zodpovední za splnenie a dosiahnutie vytýčených cieľov podniku.

J. Veber definoval pojem manažmentu v troch významoch: „*špecifická aktivita, skupina riadiacich pracovníkov a vedná disciplína.*“⁶⁴

Pojem manažmentu označili ako štyri významy, teda štvorakú interpretáciu: proces, profesia, vedná disciplína a umenie.

Obrázok 3: Štvoraká interpretácia manažmentu



Zdroj: JEMALA, Ľ.: *Podnikateľský manažment a marketing*.
Bratislava: Slovenská technická univerzita. 2008, 14 s.
ISBN 978-80-227-2860-7 a vlastná grafická úprava spracovania

Proces manažmentu bol integráciou troch jeho charakteristík: funkčnej, rozhodovacej a informačnej.

Ciele manažmentu požadované stavy, ktoré boli potrebné dosiahnuť. Spokojní zamestnanci, spokojní zákazníci a dosahovanie primeraného zisku, definované ako 3Z ciele. Dosahovanie vytýčených cieľov podniku pomocou manažérskych funkcií.

Úlohou manažmentu boli riadenie ľudského kapitálu, motivovanie a vedenie ľudí, kontrolovanie, plánovanie, riadenie, organizovanie, tvorba organizačnej štruktúry.

⁶³ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 19 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁶⁴ VEBER, J. a kolektív: *Management: Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press. 2007, 18 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

2.3 Aktivity manažmentu

J. Veber⁶⁵ opísal aktivity manažmentu, ktoré charakterizujú niektoré špecifické a jednotlivé prístupy manažmentu podľa charakteru vykonávaných činností.

Aktivity manažmentu

- **facility** – integračná činnosť v rámci podniku na zabezpečenie a rozvoj dohodnutých služieb napr. správa nehnuteľností, dodávky tepla, elektriny a iné,
- **finančný** (ekonomický) – spôsob finančného riadenia podniku, riadenie ekonomických veličín: náklady, výnosy, cash flow, zisk, strata, likvidita a iné,
- **integrováný** – návod na fungovanie úspešnej firmy na začiatku 21. storočia,
- **kvality, environmentu, bezpečnosti** – kvalita produkcie, starostlivosť o životné prostredie, dodržiavanie bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci v pracovnom procese,
- **krízový** – špecifické manažérske prístupy slúžiace k prevencii vzniku krízy, riešenie krízových situácií, krízové scenáre a plány,
- **procesný** – definovanie a identifikácia procesov, zaistenie stability podniku, zabezpečenie správnosti fungovania jednotlivých procesov,
- **strategický** – strategické ciele a vízie pre ďalšie smerovanie podniku,
- **produktový** – zameraný na produkty podniku, na sortiment a z nich vyplývajúce analýzy a vyhodnocovanie úspešnosti jednotlivých produktov na trhu, rozhodovanie o ich ďalšej existencii prípadne stiahnutí z trhu,
- **projektový** – zameraný na zmeny a nové projekty podniku,
- **prevádzkový** (operačný) – zabezpečenie prevádzkových činností s cieľom zabezpečenia ich optimálneho fungovania,
- **rizika** – moderná oblasť manažmentu, monitorovanie a predchádzanie vzniku možných rizík, predvídanie rizík, risk manažment,
- **zmeny** – realizovanie v podniku potrebných zmien na ozdravenie ekonomiky podniku, inováciu zmien, proces prebieha v troch krokoch: určenie potreby zmeny, príprava a realizácia a prijatie a stabilizácia zmeny, alebo zmien,
- **znalostí** (knowledge) – využitie získaných a nadobudnutých znalostí v prospech podniku, manažérstvo znalostí, vedomostí, skúseností,
- **personálny (ľudských zdrojov)** – ohľadom človeka v pracovnom procese.

⁶⁵ VEBER, J. a kolektív: *Management: Základy moderní manažérské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2009, 19 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Manažérske aktivity riadenia s ohľadom na charakter a časové hľadisko:

- **strategické** – aktivity realizovali na úrovni vrcholového manažmentu, stanovenie kľúčových faktorov, cieľov a smeru rozvoja podniku,
- **taktické** – riadiace aktivity boli uskutočňované stredným manažmentu smerované k naplneniu strategických cieľov podniku,
- **operačné** – manažérske aktivity na nižšej úrovni manažmentu stanovované na realizáciu taktických zámerov, plánov, cieľov.

Úrovne manažérov:

- **vrcholoví manažéri** (TOP manažéri) – koordinovali všetky činnosti podniku a jej koncepciu - členmi boli najvyšší predstavitelia podniku, rozhodovali o podniku na strategickej úrovni,
- **strední manažéri** – riadiaci pracovníci na strednej úrovni, vedúci oddelení a útvarov, manažéri závodov,
- **nižší manažéri** – pracovníci prvej línie: predáci, vedúci dielní, majstri.

M. Mikuláščík⁶⁶ vyjadril stupne riadenia v tvare pyramídy s trojstupňový riadením, kde uviedol aj druhy riadenia: strategické, taktické a operačné.

Obrázok 4: Pyramída riadenia



Zdroj: MIKULÁŠTIK, M.: *Manažérska psychologie*. Praha: Management Press. 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-1349-6 a vlastná grafická úprava spracovania

M. Armstrong – T. Stephens⁶⁷ charakterizovali manažéra ako človeka, ktorý zabezpečoval, aby podniky fungovali a ľudia v nich efektívne pracovali. Zodpovedali za svoju prácu a mali na starosti zabezpečovanie dosiahnutia vytýčených cieľov. Svojou prácou a príspevom pôsobili na ľudí, aby vynaložili svoje schopnosti a úsilie na dosiahnutie zámerov a cieľov podniku.

⁶⁶ MIKULÁŠTIK, M.: *Manažérska psychologie*. Praha: Management Press. 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶⁷ ARMSTRONG M. - STEPHENS T.: *Management a leadership*. Praha: Grada. 2008, 25 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

Hlavnou postavou manažmentu bol manažér. Charakteristik a definícií bolo v literárnych zdrojoch veľa. Vodca bol manažér a manažér bol vodca.

Manažéra popisoval M. Majtán⁶⁸ ako profesiu, ktorej nositeľom bola osoba vykonávajúca prostredníctvom manažérskych funkcií aktivity podniku, jeho útvarov a oddelení smerujúcich k dosahovaniu stanovených cieľov.

M. Sedlák definoval manažéra „ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda na človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje.“⁶⁹

A.Kachaňáková definovala manažérov „zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddelení a v tomto kontexte je ich úlohou aj riadiť svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele.“⁷⁰

Z. Dvořáková uvádzala charakteristiku manažéra „je osoba zodpovedná za organizáciu a za dosahovanie organizačných cieľov.“⁷¹ Taktiež opísala vodcu, ako človeka, ktorý mala zodpovedajúce schopnosti, aby pod jeho vedením dosahovali vytýčené ciele.

E. Bedrnova – E. Jarošová – I. Nový⁷² opísali manažéra ako človeka vo firme, ktorý pôsobil na dospelých jedincov s cieľom zameraným na vedenie k dosahovaniu kvalitného pracovného výkonu.

Podľa J. Vebera bol manažér „samostatná profesia, kedy pracovník na základe zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“⁷³

E. Letovancová⁷⁴ opísala manažéra ako človeka, ktorý s cieľom dosiahnuť výsledky, koordinoval činnosť skupiny pracovníkov, ktoré nemohol dosiahnuť jednotliviec individuálnou prácou. Manažéra popísala z pohľadu psychológie, ako osobu vyžadujúcu si špecifické schopnosti, vedomosti a zručnosti na dosiahnutie cieľov odborného útvaru, za ktorý bol zodpovedný a ktorý odborne riadil.

⁶⁸ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 15 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

⁶⁹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 92 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁷⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT–vfra. 2007, 32 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

⁷¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektív: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 2007, 184 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁷² BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kolektív: *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2012, 412 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁷³ WEBER, J. a kolektív: *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2009, 20 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁷⁴ LETOVANCOVÁ, E.: *Psychologie v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2010, 9 s. ISBN 978-80-223-2783-1.

M. Synek definoval manažéra „člověk, který vykonává základní manažerské funkce, k nimž podle většiny autorů patří plánování, organizování, výběr a vedení lidí a kontrola.“⁷⁵

Z. Častoral⁷⁶ nazval manažéra za vykonávateľa manažmentu. Každý manažér bol súčasťou nejakého podniku, firmy, spoločnosti či organizácie.

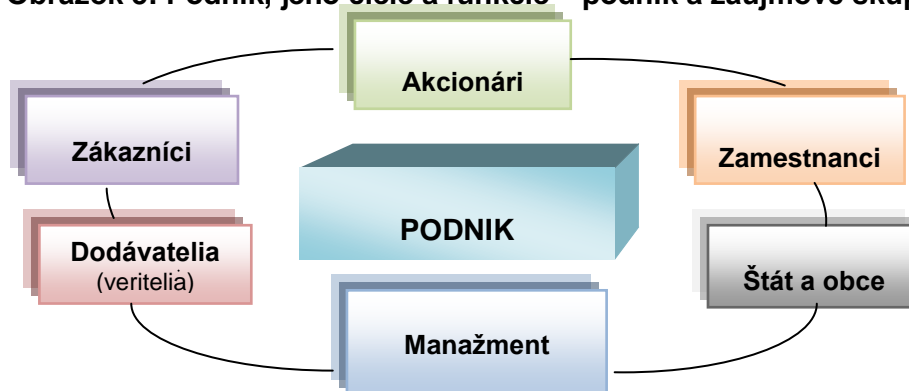
Práca manažérov

Práca efektívnych manažérov pozostávala:

- zabezpečovali splnenie naplánovaných úloh,
- uplatňovali vizionársky spôsob vedenia ľudí,
- plánovali efektívne využívanie pridelených zdrojov,
- prezentovali smer a starali sa o ľudí, každý musel vedieť čo je potrebné vykonať a čo sa od neho očakávalo,
- navrhovali a riadili zmenu smerovania na zlepšenie výkonu,
- operatívne a rýchlo sa prispôsobili k požiadavkám okolia a reagovali na ne,
- snažili sa predchádzať problémom a vzniknuté operatívne riešili,
- kontrolovali výkonnosť a v prípade potreby ihneď zasahovali a zaviedli nápravné opatrenia pre elimináciu vzniku.

Ľudské zdroje z pohľadu manažérstva kvality ako uviedli A. Linczényi a R. Nováková „systém manažérstva kvality môže byť účinný a efektívny jedine vtedy, ak pracovníci organizácie sú na plnenie úloh v realizácii systému manažérstva kvality pripravení a jednotlivé úlohy z tejto realizácie si osvoja.“⁷⁷

Obrázok 5: Podnik, jeho ciele a funkcie – podnik a záujmové skupiny



Zdroj: SYNEK, M. a kolektív: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 2002, 60 s. ISBN 80-7179-736-7 a vlastná grafická úprava spracovania

⁷⁵ SYNEK, M. a kolektív: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 2002, 10 s. ISBN 80-7179-736-7.

⁷⁶ ČASTORAL, Z.: *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2009, 52 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁷⁷ LINCZÉNYI, A. – NOVÁKOVÁ, R.: *Manažérstvo kvality*. Bratislava: STU. 2001, 154 s. ISBN 80-227-1586-7.

2.4 Japonský, americký a európsky manažment

Z historického hľadiska rozčlenili manažment na tri druhy, ktoré boli dominantné: **japonský, americký a európsky manažment**. Porovnali sme znaky.

M. Majtán⁷⁸ definoval **európsky manažment** za veľmi podobný americkému manažmentu. Európsky manažment mal veľmi podobné charakteristické znaky ako americký manažment napríklad metódy a postupy, podobné princípy a preto bol často označovaný za euro - americký manažment resp. západný manažment.

M. Sedlák⁷⁹ opísal základy **japonského manažmentu**, ktorého boli typické domáce prvky a prvky prevzaté zo západného manažmentu. Prvým zdrojom a východiskom bol tradičný systém riadenia. Druhým boli poznatky západného manažmentu. **Za hlavné znaky tradičného japonského manažmentu sa považovalo:** skupinové správanie sa ľudí – skupinovo orientovaný postoj (kolektivismus), celoživotné zamestnanie (vernosť jednej firme), prednostný dôraz spoločnosti na zamestnancov, služobný postup závislý na veku zamestnanca, odmeňovanie podľa veku, odbory organizované na podnikom základe, zlučujú všetkých zamestnancov, „ringi“ systém znamená zdola nahor, kariérny postup pracovníkov.

M. Sedlák⁸⁰ charakterizoval **americký manažment** aj ako západný manažment, ktorý bol založený na rozdiel od japonského manažmentu na vedeckej a skúsenostnej racionalite a tiež na pragmatickosti. Japonský manažment sa vyznačoval v zachovaní tradičných princíпов riadenia. Na tomto sa boli založené podstatné znaky odlišností japonského a amerického manažmentu.

M. Sedlák⁸¹ uviedol pekné porovnanie hlavných znakov amerického manažmentu a tradičného japonského manažmentu. Vyzdvihol a porovnal odlišné poňatie charakteristík jednotlivých manažmentov. Tabuľka s prehľadom jednotlivých znakov amerického a tradičného japonského manažmentu bola začlenená do príloh s názvom **Príloha H – Znaky amerického a tradičného japonského manažmentu**. Tabuľka pekne prehľadne uvádzala základné odlišnosti oboch kultúr v prístupe k charakteristike manažmentov dvoch odlišných kontinentov. Japonský manažment bol zameraný na tradíciu, históriu, kolektivismus, postupnosť v kariérom raste. Opačným bol americký manažment, ktorý je orientovaný na individualizmus a zameraný skôr na jednotlivca ako kolektív.

⁷⁸ MAJTÁN, M. a kolektív: *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009, 60 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

⁷⁹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 371 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁸⁰ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009, 109 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁸¹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009, 109 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

2.5 Strategický manažment

Dôležitou súčasťou aktivít manažmentu bol strategický manažment. Predstavoval proces, ktorého súčasťou bola analýza prostredia, tvorba stratégie, hodnotenie a kontrola. Stratégia a jej tvorba tvorili súčasť širšieho pojmu, t.j. strategického manažmentu. Bol to plánovaný proces. Skladal sa z hlavných komponentov: poslanie podniku, externé a interné skúmanie, strategický výber, dlhodobé ciele, stratégia na úrovni podniku a na úrovni podnikateľských jednotiek, implementácia stratégie, kontrola plnenia a dôležitou súčasťou bola spätná väzba.

M. Armstrong – T. Stephens⁸² popísali stratégiu ako smer, ktorým sa podnik uberal, aby dosahoval trvalú konkurenciu. Definovali to ako pohľad na to, akým smerom by sa mali zamerať na rozhodujúce elementy a faktory úspechu a strategického rozhodovania, ktoré mali vplyv na úspešnosť existencie celého podniku.

Podľa M. Sedláka *„stratégia sa zvyčajne definuje ako vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu realizácie činností (alebo stratégií), ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele, a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov.“*⁸³

M. Kupkovič charakterizoval *„pre podnikateľa je typické, že vkladá do podnikania finančné zdroje, znáša riziko, zodpovednosť, je zainteresovaný na zhodnocovaní vloženého kapitálu a je vo svojej aktivite nezávislý.“*⁸⁴

Vykonávateľmi strategických rozhodnutí boli manažéri firiem. Práca pozostávala z veľa činností, ktoré museli byť efektívne naplánované a zrealizované.

V tejto kapitole sme sa venovali a podrobnejšie sme sa oboznámili s pojmami, *manažment, charakteristikou manažmentu, jeho cieľmi a úlohami, procesom a pojmom, strategický manažment a charakteristikou osobnosti manažéra.* Nasledujúcu kapitolu sme venovali problematike *manažmentu pohľadávok a s nimi súvisiacim výrazom ako podnik, účtovníctvo a pohľadávky.* Vznik pohľadávky z obchodného styku vznikal vo firme, podniku, organizácii či spoločnosti. Z týchto dôvodov bola nasledujúca kapitula venovaná tejto tematike. Oboznámili sme sa so súvisiacimi pojmami a výrazmi z tejto rozsiahlej problematiky.

⁸² ARMSTRONG M. - STEPHENS T.: *Management a leadership*. Praha: Grada. 2008, 38 s. ISBN 978-80-247-2377-4.

⁸³ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009, 109 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁸⁴ KUPKOVIČ, M. a kolektív: *Podnikové hospodárstvo : komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: Sprint v.fra. 2003, 15 s. ISBN 80-88848-71-7.

3 PODNIK, ÚČTOVNÍCTVO A POHLĀDÁVKY

Predchádzajúcou kapitolou o *manažmente* sme sa oboznámili s jeho významom. V tejto kapitole sme sa venovali problematike *podniku*, *krátko sme si pripomenuli charakteristiky účtovníctva a pohľadávky*. Charakterizovali sme si základné pojmy a výrazy súvisiace s touto rozsiahlou problematikou pre hlbšie preniknutie do danej problematiky a získali sme lepší prehľad a užitočné informácie.

Skôr ako vznikne pohľadávka, musel tomu predchádzať vznik podniku. Pri vzniku pohľadávky fyzických osôb bola podstatou vzájomná dohoda podložená rozhodnutím o kúpe a predaji.

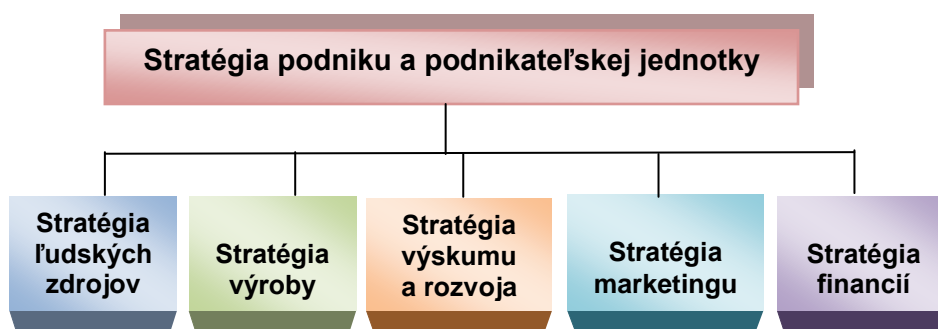
Hlavným cieľom podniku bolo „Vyrábať výrobky, poskytovať služby, a tým uspokojovať potreby ľudí musí podnik uskutočňovať uvážene a plánovito, aby dosiahol ciele, ktoré si stanoví.“⁸⁵

Ciele podniku podľa M. Syneka⁸⁶ boli rozdelené do kategórií podľa rôznych kritérií podľa: poradie podľa významu (hierarchie), časového hľadiska, veľkosti rozsahu cieľa, vzťahu medzi jednotlivými cieľmi a podľa obsahu cieľa.

„Prvým krokom strategického plánovania a procesu strategického manažmentu vôbec je vymedzenie poslania podniku.“⁸⁷

J. Alexy – J. Boroš – R. Sivák pomenovali „organizácia – firma, závod, podnik či iná inštitúcia – predstavuje spoločenský systém usporiadaný (organizovaný) na základe sformulovaných sociálno-ekonomických cieľov, programov a úloh.“⁸⁸

Obrázok 6: Základné úrovne (hierarchie) stratégií v podniku



Zdroj: SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009, 184 s. ISBN 978-80-8078-283-2 a vlastná grafická úprava spracovania

⁸⁵ SOUKUPOVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. – BAŠTINCOVÁ, A.: *Účtovníctvo*. Bratislava: Iura Edition. 2004, 11 s. ISBN 80-8078-020-X.

⁸⁶ SYNEK, M. a kolektív: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 2002, 64 s. ISBN 80-7179-736-7.

⁸⁷ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009, 184 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁸⁸ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 2004, 123 s. ISBN 80-89018-59-9.

3.1 Charakteristika účtovníctva

História účtovníctva na Slovensku siahala do doby Rakúsko-Uhorska a Československej republiky. Od druhej polovice 18. storočia sa zachovali rukopisy, ktoré boli vytvorené vo forme jednoduchého podnikového účtovníctva. Až od polovice 19. storočia sa nahrádzala postupne jednoduchá sústava účtovníctva za podvojnú sústavu účtovníctva.

Účtovníctvo bol považované za podnikovú disciplínu. Vzniklo a vyvíjalo sa ako nástroj riadenia. Účtovníctvo bolo chápané ako veda i ako praktická činnosť, ktorá sa zaoberala zberom, zaznamenávaním, súmarizáciou, triedením (klasifikáciou), interpretáciou a odovzdávaním účtovných informácií všetkým jeho používateľom takým spôsobom, aby na základe nich boli prijímané príslušné podnikateľské rozhodnutia. Účtovníctvo malo v podnikaní veľmi dôležitú úlohu.

Účtovníctvo ako charakterizovali B. Soukupová – A. Šlosárová – A. Baštincová „*predstavuje relatívne uzatvorený a vnútorne usporiadaný systém informácií, ktorý poskytuje informácie v peňažnom vyjadrení o hospodárskej činnosti podniku a o výsledku tejto činnosti, t.j. poskytuje informácie o majetku podniku, vlastnom imaní, záväzkoch, výnosoch, nákladoch, príjmoch, výdavkoch a výsledku hospodárenia.*“⁸⁹

M. Synek⁹⁰ popísal pojem účtovníctva ako podnikové účtovníctvo, ktoré zastrešovalo celok ekonomických informačných disciplín, ktoré slúžili pre zber, triedenie, transformáciu a poskytovanie informácií dôležitých pre samotné rozhodovanie na všetkých riadiacich úrovniach podniku. Za objekt účtovníctva považujeme systém záznamov hospodárskych skutočností a podľa presne stanovených pravidiel boli uskutočňované. Za objekt posudzovali účtovníctvo ako náuku a to určitým spôsobom usporiadaný súhrn doterajších všetkých poznatkov účtovníctva.

Cieľom účtovníctva bolo podávať, podľa základnej zásady účtovníctva, **verný a pravdivý obraz** o skutočnostiach, ktoré boli predmetom účtovníctva, a o finančnej a výnosovej situácii účtovnej jednotky.

Predmetom účtovníctva boli v zmysle platnej legislatívy na Slovensku a zákona⁹¹ účtovanie skutočnosti o: stave a pohybe majetok, stave a pohybe záväzkov,

⁸⁹ SOUKUPOVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. – BAŠTINCOVÁ, A.: *Účtovníctvo*. Bratislava: Iura Edition. 2004, 11 s. ISBN 80-8078-020-X.

⁹⁰ SYNEK, M. a kolektív: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 2002, 274 s. ISBN 80-7179-736-7.

⁹¹ Zákon č. 431/2002 Zb. z 18. júna 2002 Zb. o účtovníctve, v znení neskorších predpisov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2002, čiastka 168, s. 4455-4469. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/431-2002-z-z.p-6594.pdf>. [cit. 2013-01-06].

rozdiel majetku a záväzkov (vlastné imanie), výnosy, náklady, príjmy, výdavky a hospodársky výsledok.

Všetky účtovné jednotky boli povinné viesť účtovníctvo správne, preukázateľne, úplne, zrozumiteľne a spôsobom zaručujúcim trvalosť účtovných záznamov.

Neoddeliteľnou súčasťou sústavy podvojného účtovníctva každej účtovnej jednotky bola **rámcová účtovná osnova**.

K. Máziková opisovala obsah rámcovej účtovnej osnovy ako „*usporiadanie účtovných tried, prípadne účtovných skupín, alebo syntetických účtov na účtovanie jednotlivých účtovných prípadov.*“⁹²

Pre potreby účtovania si účtovná jednotka vypracovávala svoj vlastný účtovný rozvrh a jeho členenie v zmysle platnej legislatívy prispôsobila pre vlastné potreby. Uvádza sa v ňom len tie účty, ktoré potrebovala na účtovanie svojich účtovných prípadov podniku v členení na syntetické aj analytické účty.

Syntetická evidencia bol charakterizovaný súbor súvahových a výsledkových účtov. **Analytická evidencia** bola podrobnejšia evidencia syntetických účtov.

Pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva bolo desať účtovných tried zoradených nasledovne:

Tabuľka 1: Účtová osnova – účtové triedy

Účtová trieda	Prehľad účtovných tried podvojného účtovníctva
0	Dlhodobý majetok
1	Zásoby
2	Finančné účty
3	Zúčtovacie vzťahy
4	Kapitálové účty a dlhodobé záväzky
5	Náklady
6	Výnosy
7	Uzávierkové účty a podsúvahové účty
8 - 9	Vnútroorganizačné účtovníctvo

Zdroj: *Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva.*
Dostupné z: HOSPODÁRSKE NOVINY: *Daňový sprievodca s komentárom 2012.*
Bratislava: Ecopress, 281 s.

⁹² MÁZIKOVÁ, K. a kolektív: *Účtovníctvo: nadobúdanie zručností v podvojnom účtovníctve.* Bratislava: Iura Edition. 2006, 39 s. ISBN 80-8078-088-9.

3.2 Charakteristika pohľadávok

K. Rais a R. Doskočil definovali „*management risk (řízení rizik) je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou ovlivnit subjekt.*“⁹³ S rizikom bolo nutné vo firme pri svojej manažérskej práci naučiť sa žiť a vedieť ho riadiť. Včasná identifikácia a rozpoznanie hrozby zo vzniku možného rizika bolo neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia podnikateľského subjektu.

POHLÁDÁVKY boli zaradené a patrili do obežného majetku podniku. Delili sa podľa lehoty splatnosti na dlhodobý majetok, alebo krátkodobý majetok. Pohľadávky patrili medzi aktíva podniku. Obchodno-úverový charakter mala väčšina pohľadávok.

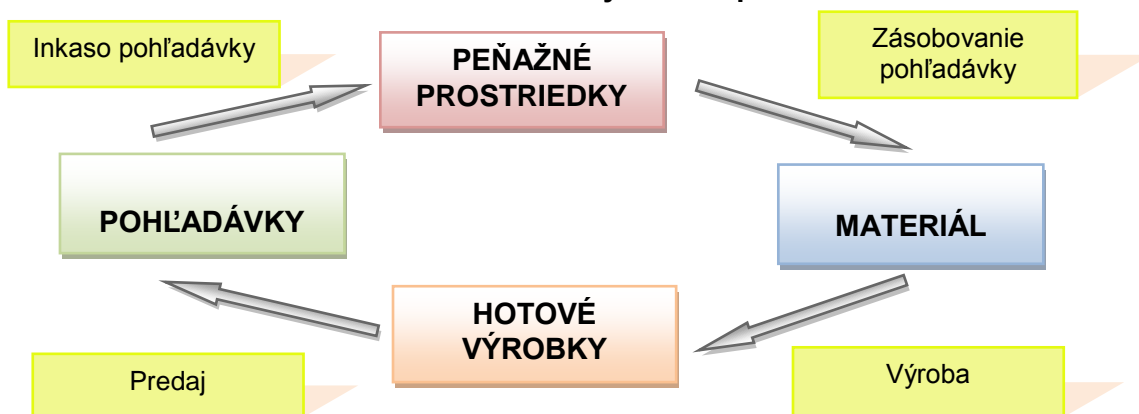
M. Hrubošová charakterizovala pohľadávku „*je v právu chápan jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.*“⁹⁴

Obežné aktíva - kolobeh

K. Vlachynský⁹⁵ považoval za obežné aktíva (obežný majetok) tú časť majetku podniku, ktorá mala krátku dobu použitia. Spravidla v rámci jedného roka. Obežné aktíva z hľadiska likvidity predstavovali najlikvidnejšiu časť majetku podniku.

Kolobeh obežných aktív označovaný aj ako prevádzkový cyklus, prebiehal v čiastkových štyroch fázach a to nasledovne: zásobovanie, výroba a poskytovanie služieb, predaj a inkaso pohľadávky.

Obrázok 7: Kolobeh obežných aktív podniku



Zdroj: VLACHYNSKÝ, K. a kolektív: *Podnikové financie*. Bratislava: Súvaha. 1999, 242 s. ISBN 80-88727-29-4 a vlastná grafická úprava spracovania

⁹³ RAIS, K. – DOSKOČIL, R.: *Risk management: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Cerm. 2007, 74 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

⁹⁴ HRUBOŠOVÁ, M.: *Optimalizace pohledávek (nejen) pojišťoven*. Praha: Linde Praha. 2009, 13 s. ISBN 978-80-7201-758-4.

⁹⁵ VLACHYNSKÝ, K. a kolektív: *Podnikové financie*. Bratislava: Súvaha. 1999, 241 s. ISBN 80-88727-29-4.

B. Soukupová – A. Šlosárová – A. Baštinčová popisovali pohľadávku voči odberateľovi „predstavuje právo (nárok) účtovnej jednotky (veriteľa) požadovať od druhej osoby (dlžníka) plnenie jeho záväzku.“⁹⁶ S týmto názorom sa stotožnil aj M. Sedlák.⁹⁷ Pohľadávka vznikla obvykle pri bezhotovostnom platobnom styku. Samozrejme, že mohla vzniknúť aj pri hotovostnom platobnom styku, za podmienky existencie časového posunu medzi ich vznikom a zánikom, ktorý sa uskutočňoval platbou v hotovosti.

M. Sedlák pomenoval „pohľadávky predstavujú právne nároky voči odberateľom na očakávané platby za predané výrobky, poskytnuté služby, ale aj daňové pohľadávky a ostatné.“⁹⁸

M. Hrubošová charakterizovala pohľadávku „je v právu chápan jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.“⁹⁹

Predmet pohľadávky

A. Vondráková¹⁰⁰ rozčlenila predmet pohľadávky podľa druhu plnenia na:

- peňažné a nepeňažné,
- úplatné a bezúplatné,
- s plnením jednotlivo, druhové a alternatívne určeným,
- s plnením jednorazovým, čiastočným, v splátkach, opakujúcich sa a trvajúce.

Platná legislatíva k pohľadávkam

Platná legislatíva Slovenskej republiky stanovila presne zákonom vymedzené nakladanie s pohľadávkami. Boli presne stanovené a definované v právnych predpisoch.

Pri vzniku, evidencii, sledovaní pohľadávok a záväzkov sa v účtovníctve podnikateľov postupovalo podľa nasledujúcich dokumentov:

- **Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve** v znení neskorších predpisov.
- **Opatrenie MF SR č. 23 054/2002-92** v znení neskorších predpisov, ktorým sa upravujú postupy účtovania a rámcová účtová osnova pre podnikateľov účtujúcich v podvojnóm účtovníctve.

⁹⁶ SOUKUPOVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. – BAŠTINCOVÁ, A.: *Účtovníctvo*. Bratislava: Iura Edition. 2004, 399 s. ISBN 80-8078-020-X.

⁹⁷ SEDLÁK, M. a kolektív: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition. 2010, 183 s. ISBN 978-808-8078-317-4.

⁹⁸ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 183 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

⁹⁹ HRUBOŠOVÁ, M.: *Optimalizace pohledávek (nejen) pojišťoven*. Praha: Linde Praha. 2009, 13 s. ISBN 978-80-7201-758-4.

¹⁰⁰ VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 484 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

3.3 Vznik, druhy a členenie pohľadávok

Vznik pohľadávky voči odberateľom vznikal v súvislosti s realizovanými výkonmi účtovnej jednotky, t.j. s predajom vlastných výrobkov, tovarov a služieb.

„Pohľadávky voči odberateľom vznikajú v súvislosti s realizovanými výkonmi účtovnej jednotky, t.j. s predajom vlastných výrobkov, tovarov a služieb.“¹⁰¹

J. Drbohlav – T. Pohl¹⁰² tak ako ostatní autori popísali za najčastejší dôvod vzniku pohľadávky bol vznik právneho vzťahu na základe zmluvy. Ten istý názor zastávali viacerí autori ako napríklad J. Pilátová – J. Richter¹⁰³.

Pohľadávky vznikali:

- z obchodných vzťahov,
- z neuhradených nárokov podniku.

Podľa A. Vondrákovej¹⁰⁴ považovala za **vznik pohľadávky** klasické delenie dôvodov vzniku:

- záväzky zo zmlúv,
- záväzky z porušenia právnych povinností,
- záväzky z iných právnych dôvodov.

Najčastejšími odberateľmi tovarov a služieb firiem boli ich obchodní partneri, s ktorými mali podpísané obchodné zmluvy. Tieto zmluvy boli v prevažnej miere dlhodobé a tak sa vytvárali dlhoročné obchodné vzťahy.

Príslušenstvo pohľadávok

Príslušenstvom pohľadávky podľa A. Hamurovej¹⁰⁵ boli charakterizované úroky z omeškania za oneskorené uhradenie. V prípade dohodnutého peňažného plnenia záväzku bol dlžník s úhradou pohľadávky v oneskorení, mal právo veriteľ, nie však povinnosť uplatniť si a požadovať za oneskorené uhradenie poplatok vo forme úrokov z omeškania. Sadzba bola použitá vo výške dohodnutej v zmluve. Ak táto nebola zmluvne dohodnutá použil sa pre výpočet obvyklý úrok požadovaný za úvery. Za príslušenstvo sa ďalej považovali: zmluvné úroky, úroky z omeškania (sankčné úroky), poplatok za oneskorenie a náklady spojené s uplatnením pohľadávky.

¹⁰¹ SOUKUPOVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. – BAŠTINCOVÁ, A.: *Účtovníctvo*. Bratislava: Iura Edition. 2004, 396 s. ISBN 80-8078-020-X.

¹⁰² DRBOHLAV, J. - POHL, T.: *Pohľadávky z právneho, účtovného a daňového pohľadu*. Praha: ASPI. 2006, 15 s. ISBN 80-7357-162-5.

¹⁰³ PILÁTOVÁ, J. – RICHTER, J.: *Pohľadávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG. 2011, 8 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

¹⁰⁴ VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 488 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

¹⁰⁵ HARUMOVÁ, A.: *Ohodnocovanie pohľadávok*. Bratislava: Ekonómia. 2002, 18 s. ISBN 80-89047-45-9.

Pohľadávky a ich špecifikácia vychádzali z viacerých determinantov. Hlavným zdrojom bola identifikácia vzniku a druhu jednotlivých pohľadávok. Platilo viacero možností členení a charakteristické druhy vzniknutých pohľadávok.

D. Vaigert – T. Philippi – P. Riško – H. Navrátilová¹⁰⁶ rozdelili pohľadávky podľa obsahu z obecného pohľadu na: zo zmlúv, z porušení právnych povinností a z iných skutočností. Ďalej rozčlenili pohľadávky podľa druhu plnenia na: s finančným plnením, naturálnym plnením, s plnením službami a s plnením činnosti alebo zdržaním sa činnosti.

Druhy pohľadávok

„Dlhodobé pohľadávky sú pohľadávky s dohodnutou dobou splatnosti dlhšou ako jeden rok. Dlhodobý majetok sa člení na: dlhodobý nehmotný majetok, dlhodobý hmotný majetok, dlhodobý finančný majetok a dlhodobé pohľadávky.“

„Krátkodobé pohľadávky sú pohľadávky s dohodnutou dobou splatnosti najviac jeden rok. Krátkodobý majetok sa člení na: zásoby, krátkodobý finančný majetok a krátkodobé pohľadávky.“¹⁰⁷

Členenie pohľadávok

Členenie pohľadávok bolo rozdelené podľa viacerých hľadísk, ako uvádzala A. Harumová¹⁰⁸.

Podľa titulu ich vzniku:

- pohľadávky z obchodného styku za výkony a služby,
- pohľadávky voči zamestnancom z titulu pracovnoprávných vzťahov a nemocenského poistenia,
- pohľadávky voči finančným orgánom z titulu platenia daní,
- pohľadávky z titulu finančného investovania,
- pohľadávky voči spoločníkom a združeniu,
- ostatné pohľadávky.

Podľa doby splatnosti:

- krátkodobé pohľadávky s dobou splatnosti do jedného roka,

¹⁰⁶ VAIGERT, D. - PHILIPPI, T. - RIŠKO, P. - NAVRÁTILOVÁ, H.: *Pohľadávky - Právni príručka včritele*. Brno: Computer Press. 2006, 8 s. ISBN 80-251-0881-3.

¹⁰⁷ Zdroj: *Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92*, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva. Dostupné z: HOSPODÁRSKE NOVINY: *Daňový sprievodca s komentárom 2012*. Bratislava: Ecopress, (s. 241-243).

¹⁰⁸ HARUMOVÁ, A.: *Ohodnocovanie pohľadávok*. Bratislava: Ekonómia. 2002, 10 s. ISBN 80-251-0881-3.

- dlhodobé pohľadávky s dobou splatnosti nad jeden rok.

Podľa lehoty splatnosti – lehote, do ktorej mala byť pohľadávka uspokojená:

- pohľadávky v lehote splatnosti, nazývané aj ako celkové pohľadávky,
- pohľadávky po lehote splatnosti.

Podľa obsahu účtovej triedy:

- 311,
- 312,
- 313,
- 314,
- 315,
- 316.

Členenie podľa miesta dodanie tovarov a služieb (miestna príslušnosť)

- tuzemské,
- zahraničné,
 - štáty Európskej Únie,
 - ostatné štáty.

Podľa meny:

- domáca mena v Eurách,
- zahraničná mena v inej mene ako Eurá.

Podľa odberateľa:

- zmluvný partner,
- nezmluvný partner:
 - zamestnanec
 - ostatní odberatelia (občasní).

Podľa predmetu dodania:

- **dodanie tovarov** (delenie podľa praktickej časti bakalárskej práce),
 - dodanie motorových vozidiel,
 - dodanie originálnych dielcov a príslušenstva,
 - dodanie ostatného tovaru súvisiaceho s predajom tovarov,
- **dodanie služieb.**

Podľa vekovej štruktúry:

Členenie podľa počtu dní po splatnosti na 30 dní, 90 dní, 180 dní, 270 dní, 360 dní a nad 360 dní. Toto členenie bolo zvolené ako najvhodnejšie pre prácu s pohľadávkami a pre ich manažovanie a výpočet tvorby opravenej položky k pohľadávkam.

Zúčtovacie vzťahy pohľadávok

Neoddeliteľnou súčasťou sústavy podvojného účtovníctva každej účtovnej jednotky účtujúcej v sústave podvojného účtovníctva bola **rámcová účtovná osnova**.

Zúčtovacími vzťahmi z obchodného styku sa rozumeli pohľadávky a záväzky, ktoré sa týkali odberateľských a dodávateľských vzťahov účtovnej jednotky. Účtovalo sa o nich predovšetkým na účtoch účtovných skupín 31 a 32. Účtová trieda 3.

O pohľadávkach sa účtovalo na syntetických účtoch **účtovej triedy 3 – Zúčtovacie vzťahy 311 – Odberatelia**. Evidencia o pohybe a stave pohľadávok sa účtovala a viedla na syntetických účtoch (v členení podľa špecifikácie názvu).

Pre lepšiu prehľadnosť stavu a členenie pohľadávok z časového hľadiska podľa dohodnutej doby splatnosti jednotlivých odberateľov sa zabezpečila používaním analytického členenia k účtom účtovej triedy 3. Podrobný rozpis účtovej triedy 3 sme zaradili ako prílohu s názvom **Príloha I – Účtovná trieda 3 – Zúčtovacie vzťahy** pre lepšiu prehľad celej triedy a účtovania s pohľadávkami.

Analytická štruktúra pohľadávok

Ako popisovali B. Soukupová – A. Šlosárová – A. Baštincová¹⁰⁹ pri analytickom členení pohľadávok pri zakladaní analytických účtov k účtom pohľadávok bolo potrebné zohľadniť nasledujúce požiadavky, ktoré zabezpečili prehľadnejšiu **analýzu štruktúry pohľadávok**:

- členenie pohľadávok podľa **dohodnutej doby splatnosti**,
- členenie pohľadávok podľa **zostatkovej doby splatnosti**,
- členenie podľa **jednotlivých dlžníkov** alebo rovnorodých skupín dlžníkov,
- členenie podľa **jednotlivých veriteľov** alebo rovnorodých skupín veriteľov,
- členenie pohľadávok na **slovenskú (domácu) a cudziu menu** a podľa jednotlivých druhov mien,
- členenie pohľadávok podľa **položiek účtovnej závierky**,
- členenie pohľadávok podľa požiadaviek na vyčlenenie **základu dane jednotlivých daní**,
- členenie pohľadávok pre potreby zúčtovania s jednotlivými **orgánmi sociálneho a zdravotného poistenia**,
- oddelené zaznamenávanie pohľadávok, ktorých **výška je neurčitá**,
- členenie pohľadávok z hľadiska **potrieb finančného riadenia**.

¹⁰⁹ SOUKUPOVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. – BAŠTINCOVÁ, A.: *Účtovníctvo*. Bratislava: Iura Edition. 2004, 394 s. ISBN 80-8078-020-X.

3.4 Zánik pohľadávok

Za zánik pohľadávky, bolo považované splatenie, vyrovnanie alebo uhradenie pohľadávky. Realizovalo sa prostredníctvom viacerých spôsobov vyrovnania a splatenia pohľadávky.

Spôsoby zániku pohľadávky

D. Vaigert – T. Philippi – P. Riško – H. Navrátilová¹¹⁰ charakterizovali ako prirodzené zavŕšenie existencie pohľadávky jej zánik.

Spôsoby zániku pohľadávok sme môžeme rozdeliť nasledovne:

- **splnenie dlhu** – splnením dlh zanikne, t.j. splatenie dlhu riadne a včas,
- **dohoda** – dohoda bola nekonfliktným spôsobom zániku záväzku dlžníka,
- **započítanie** – nedochádza k fyzickému uhradeniu pohľadávky, ale k započítaniu pohľadávky rovnakého druhu so záväzkom veriteľa,
- **nemožnosť plnenia** – uzatvorenie neplatnej zmluvy, ktorej dôsledkom bol považovaný zánik povinnosti dlžníka plniť svoj záväzok,
- **výpoveď** – **vypovedanie zmluvy** na dobu neurčitú, ktorých predmetom bol záväzok bolo možné zmluvu ukončiť výpoveďou,
- **odstúpenie od zmluvy** – jednostranné ukončenie zmluvy formou odstúpenia.
- **odstupné** – možnosť vyviazať sa z zmluvy s odstupným,
- **vyrovnanie – dohoda** o vyrovnaní,
- **neuplatnenie práva** (preklúzia) – právo bez ďalšieho nároku zaniká,
- **splynutie** – splynutie práva s povinnosťami (záväzkom) jednej osoby,
- **uplynutie doby** – uplynutím stanovenej doby záväzok zaniká,
- **smrť** veriteľa alebo dlžníka.

Ďalšími možnými spôsobmi zániku pohľadávok sa považovali:

Postúpenie pohľadávky – postúpenie pohľadávky inému subjektu.

Factoring – spôsob financovania krátkodobých pohľadávok spravidla s lehotou splatnosti do deväťdesiat dní, pred dobou ich splatnosti faktoringovou spoločnosťou.

Forfaiting – spôsob financovania pohľadávok s dlhšou lehotou splatnosti, spravidla viac ako deväťdesiat dní a v niektorých prípadoch so splatnosťou aj niekoľko rokov.

Kapitalizácia pohľadávky bola transformácia pohľadávky veriteľa za obchodnú spoločnosť s majetkovou účasťou veriteľa v danej obchodnej spoločnosti.

¹¹⁰ VAIGERT, D. - PHILIPPI, T. - RIŠKO, P. - NAVRÁTILOVÁ, H.: *Pohľadávky - Právní příručka věřitele*. Brno: Computer Press. 2006, 211 s. ISBN 80-251-0881-3.

3.5 Zaist'ovacie prostriedky a zabezpečenie pohľadávok

Zabezpečovanie pohľadávok a jej realizácia siahala do dávnej minulosti. Zachovali sa informácie z obdobia stredoveku. Vtedy malo rozličné formy a nazývané vedľajšími dohovormi. Boli veľmi častým a bežným javom. Finančné nástroje na zabezpečenie pohľadávok sa stali dôležitou súčasťou strategického riadenia financií.

J. PILÁTOVÁ a J. RICHTER¹¹¹ premietli všetky možné zaist'ovacie finančné nástroje na zabezpečenie pohľadávok pred možným vznikom rizika z ich neuhradenia do prehľadnej tabuľky, ktorú sme popísali nižšie.

Tabuľka 2: Zaist'ovacie prostriedky pohľadávok

<i>Zaist'ovacie prostriedky pohľadávok</i>
Zástavné právo
Zadržné právo
Uznanie záväzku, obchodné vzťahy
Uznanie dlhu, ostatné vzťahy
Zmluvná pokuta
Ručenie v obchodných a ostatných vzťahoch
Banková záruka
Zaist'ovací prevod práva
Postúpenie pohľadávky
Prevzatie dlhu
Dohoda o zrážkach zo mzdy
Akreditív
Inkaso
Zmenka
Zmluvná záloha
Ručenie (zástavné právo, spôsobilý ručiteľ)
Výhrada vlastníctva z obchodných a ostatných vzťahov

Zdroj: PILÁTOVÁ, Jana – RICHTER, Jaroslav: *Pohľadávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG. 2011, 18 s. ISBN 978-80-7263-678-5 a vlastná grafická úprava spracovania

¹¹¹ PILÁTOVÁ, J. – RICHTER, J.: *Pohľadávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG. 2011, 18 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

Podľa A. Hamurovej „na zabezpečenie pohľadávok sa používajú rôzne zabezpečovacie nástroje, ktoré sú upravené v záväzkových obchodných vzťahoch, prípadne v právnych predpisoch. Cieľom zabezpečenia pohľadávok je vyhnúť sa problémom pri splácaní a vymáhaní pohľadávok.“¹¹²

J. Lazar – Š. Luby definovali zabezpečenie „možno triediť predovšetkým na zabezpečovacie prostriedky v širšom alebo užšom zmysle. V širšom zmysle k nim možno počítať všetky právne, ba podľa niektorých autorov aj ekonomické, či politicko-podnikové opatrenia, rozhodnutia veriteľského subjektu, najčastejšie poskytovateľa úveru, ktoré vo všeobecnosti smerujú k uspokojovaniu jeho pohľadávky alebo motivujú preventívne alebo následne dlžníka, znižujú, rozptyľujú riziko návratnosti úveru najmä v prípadoch nedostatku vôle alebo nesolventnosti dlžníka.“¹¹³

Zabezpečovacie prostriedky podľa J. Lazara – Š. Lubyho¹¹⁴ mali základné funkcie a plnili funkciu preventívnu, zabezpečovaciu a uhradzovaciu.

Platobná schopnosť (solventnosť) ako ju definoval K. Vlachynský „znamená, že podnik má vždy toľko pohotových platobných prostriedkov, aby mohol bežne a načas uhrádzať svoje splatné záväzky. To má pre podnik prvoradú dôležitosť, pretože trvalá platobná schopnosť je nevyhnutnou podmienkou prežitia podniku v trhovej ekonomike.“¹¹⁵

J. Lazar – Š. Luby¹¹⁶ charakterizovali vymožitelnú pohľadávku za takú pohľadávku, ktorá spĺňala všetky potrebné formálne náležitosti na jej uspokojenie, teda na uhradenie. Pri splnení týchto podmienok bolo možné pohľadávku súdne vymáhať.

A.Vondráková¹¹⁷ uviedla **úspešnosť vymáhanej pohľadávky sa odvíja spravidla podľa týchto determinantov:**

- od doby uplynutia od lehoty splatnosti pohľadávky,
- od existencie právnych podkladov preukazujúcich pohľadávku,
- od spôsobu zaistenia pohľadávky,
- od existencie dlžníkovho majetku.

¹¹² HARUMOVÁ, A.: *Ohodnocovanie pohľadávok*. Bratislava: Ekonómia. 2002, 67 s. ISBN 80-251-0881-3.

¹¹³ LAZAR, J. – LUBY, Š.: *Zabezpečenie pohľadávok a ich uspokojenie: VII. Lubyho právnické dni Medzinárodná vedecká konferencia Smolenice*. Bratislava – Trnava: Iura Edition, 2002. 27 s. ISBN 80-89047-54-8.

¹¹⁴ LAZAR, J. – LUBY, Š.: *Zabezpečenie pohľadávok a ich uspokojenie: VII. Lubyho právnické dni Medzinárodná vedecká konferencia Smolenice*. Bratislava – Trnava: Iura Edition, 2002. 29 s. ISBN 80-89047-54-8.

¹¹⁵ VLACHYNSKÝ, K. a kolektív: *Podnikové financie*. Bratislava: Súvaha. 1999, 18 s. ISBN 80-88727-29-4.

¹¹⁶ LAZAR, J. – LUBY, Š.: *Zabezpečenie pohľadávok a ich uspokojenie: VII. Lubyho právnické dni Medzinárodná vedecká konferencia Smolenice*. Bratislava – Trnava: Iura Edition, 2002. 27 s. ISBN 80-89047-54-8.

¹¹⁷ VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohľadávok*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 143 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

3.6 Manažment a správa pohľadávok

Starostlivosť o pohľadávky, ako uviedla A. Hamurová „treba chápať ako každodennú starostlivosť o majetok podniku, ktorý má isté špecifiká,“¹¹⁸

M. Hrubošová¹¹⁹ uviedla ako spôsoby správy pohľadávok dva druhy:

- **interná správa pohľadávok a vymáhanie pohľadávok** – realizovala sa v rámci danej firmy prostredníctvom vlastných zamestnancov,
- **externá správa pohľadávok a vymáhanie pohľadávok** – realizovala sa v rámci externej firmy dodávateľským spôsobom.

Interná správa pohľadávok

- **aktívne pohľadávky** – pohľadávky u platných zmlúv,
- **pasívne pohľadávky** – pohľadávky u ukončených zmlúv.

Správa pohľadávok u aktívnych zmluvách prebiehala najčastejšie nasledujúcimi metódami práce s pohľadávkami, považovaná boli za manažment pohľadávok:

- upomínanie klientov a dlžníkov,
- inkaso,
- upomienky prostredníctvom SMS,
- upomienky prostredníctvom e-mailu,
- upomínanie prostredníctvom špeciálneho centra.

V praxi sa osvedčila nepísaná zásada pri manažovaní a správe s pohľadávkami, päťkrát upomienka a dosť. Odovzdávali na súdne vymáhanie.

Externá správa pohľadávok

Firmy pôsobiace na trhu v oblasti externej správy a manažmentu pohľadávok ponúkali nasledujúce spôsoby práce s pohľadávkami:

- mimosúdne vymáhanie,
- inkaso,
- súdne inkaso so zabezpečením kompletných právnych služieb,
- exekučné inkaso pohľadávok,
- odkúpenie pohľadávok,
- účtovnú správu pohľadávok,
- archiváciu a správu dokumentácie a iné služby.

¹¹⁸ HARUMOVÁ, A.: *Ohodnocovanie pohľadávok*. Bratislava: Ekonómia. 2002, 10 s. ISBN 80-251-0881-3.

¹¹⁹ HRUBOŠOVÁ, M.: *Optimalizace pohledávek (nejen) pojišťoven*. Praha: Linde Praha. 2009, 27 s. ISBN 978-80-7201-758-4.

Manažment a správa pohľadávok

Vlastná správa pohľadávok znamenala riadenie pohľadávok, alebo aj manažment (management) pohľadávok. Prispievala k prevencii vzniku problematických pohľadávok.

Správu pohľadávok (invoicing) charakterizovala A. Vondráková „jako soubor pravidel a postupů vedoucích k minimalizaci vzniku problematických pohledávek.“¹²⁰

Proces a pravidlá správy a riadenia pohľadávok, boli vnútropodnikovou záležitosťou a zabezpečovali ich interné predpisy firmy. Mohli byť stanovené pre jednotlivé druhy odberateľov odlišne. Inak sa posudzovali dlhoroční partneri a inak nový partner, o ktorom sme nemali žiadne informácie. Pre účely minimalizácia rizika zo vzniku problematickej pohľadávky sa používali pravidlá ako: skupiny odberateľov, lehoty splatnosti pohľadávok, spôsoby zaistenia a zabezpečenia pohľadávok, informácie i budúcom obchodnom partnerovi, platobná morálka odberateľov, monitorovanie platobnej morálky, spôsoby vyhodnocovania, prehľady a pravidelné zasielanie vedeniu spoločnosti. Tieto vzťahy boli však často narušované.

Prevencia problematickej pohľadávky

Autorka A. Vondráková¹²¹ považovala problematickú pohľadávku za takú, ktorá nebola uhradená v lehote splatnosti dlžníkom, jej nedobytnosť bola neistá a jej vymáhanie sa stalo problematické. Riziko z neuhradenia pohľadávok v súčasnej dobe bolo považované za vysoké a preto bolo potrebné s ním pracovať včas.

Medzi základné predpoklady prevencie a minimalizácie možného rizika z neuhradenia a vzniku problematickej pohľadávky bolo dôležité preverenie vzťahov od začiatku obchodovania. Na tieto účely sa využívali dôkladné právne ošetrenie klienta, dostatok kvalitných informácií o firme partnera a vhodná voľba zabezpečovacích finančných nástrojov.

A.Vondráková jasne definovala pojem predchádzanie vzniku problematických pohľadávok „rozumíme řádné ošetření právního vztahu od jeho samého počátku a přijetí takových opatření, která riziko vzniku problematické pohledávky minimalizují, příp. alespoň v případě vzniku pohledávky, zlepšují postavení věřitele při jejím vymáhání.“¹²²

¹²⁰ VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 138 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

¹²¹ VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 126 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

¹²² VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 484 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

Riešenie problematickej pohľadávky

Autorka odbornej literatúry s problematikou práce s pohľadávkami A. Vondráková charakterizovala „*řešením problematické pohledávky označujeme nalézání a využívání způsobů řešení pohledávky po lhůtě splatnosti realizované věřitelem nebo jím pověřeným subjektem s cílem dosáhnout zaplacení pohledávky dlužníkem, a není-li zaplacení pohledávky možné, vyřešení pohledávky jiným způsobem při využití zákonných prostředků tak, aby věřiteli v důsledku nezaplacení pohledávky nevznikla újma, případně táto újma byla alespoň minimalizována.*“¹²³

Napriek všetkým preventívnym opatreniam, pravidlám a vnútropodnikovým procesom nebolo možné obmedziť vzniku problematických pohľadávok po lehote splatnosti. S pohľadávkami, ktoré neboli uhradené v lehote splatnosti bolo potrebné intenzívne pracovať a zaoberať sa s nimi čo najskôr. Napriek prvotným problémom s uhradením pohľadávky trpezlivou a intenzívnou prácou a vynaložením úsilia sme dosiahli jej uhradenie s časovým odstupom. Lepšie uhradenie neskôr, aj keď po splatnosti, ako súdne vymáhanie. Najvhodnejšou dobou na riešenie problematickej pohľadávky bolo po uplynutí dvoch týždňov od lehoty splatnosti. V prípade neuhradenia pohľadávky v lehote splatnosti bolo potrebné sústrediť všetky potrebné doklady ohľadom problematickej pohľadávky (faktúra, zmluva, dodací list, doklad o doručení a prevzatí faktúry). Ďalším krokom bolo overenie informácií o dlžníkovi, či nebol v likvidácii, konkurze.

V tejto kapitole sme sa venovali a podrobnejšie sme sa oboznámili s pojmami, *podnik, účtovníctvo, pohľadávky, vznik a zánik pohľadávky, zúčtovacie vzťahy pohľadávok, členenie a druhy pohľadávok, manažment a správa pohľadávok, zaisťovacie finančné nástroje na zabezpečenie pohľadávok*. Popísali sme si z rôznych odborných literárnych zdrojov problematiku vyskytujúcu sa pri práci s pohľadávkami. Hovorili sme o celkovom pohľade na pohľadávky a na prácu s nimi. Táto práca bola zaujímavá a tiež dôležitá. Finančné prostriedky spoločnosti, ktoré neboli na účte sťažovali jej finančnú situáciu a celkovú existenciu firmy. Nasledujúcu kapitolu sme venovali praktickej časti bakalárskej práce. Definovali sme si jej cieľ, popísali a zanalyzovali sme aktuálny stav manažovania a správy pohľadávok v konkrétnej firme a navrhli optimálne riešenie. Navrhnuté riešenie bolo navrhnuté tak, aby bolo použiteľné pre využitie v praxi v konkrétnej firme po dopracovaní špeciálnych programov a úpravách v aktuálnom systéme evidencie.

¹²³ VONDRÁKOVÁ, A.: *Meritum Vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer. 2011, 142 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 MANAGEMENT POHLĎÁVOK V KONKRETNEJ FIRME

V predchádzajúcej kapitole s názvom *podnik, účtovníctvo a pohľadávky* sme sa oboznámili s významom jednotlivých pojmov. Oboznámili sme sa s problematikou *podniku*, charakterizovali sme si *účtovníctvo* a uviedli súvislosti k *pohľadávkam*. V úvodnej kapitole praktickej časti sme sa venovali problematike *manažmentu a správe pohľadávok* vykonávanej v konkrétnej firme. Na základe súhlasu vedenia spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. so sídlom na Sabinovskej ulici číslo 6 v Bratislave sme praktickú časť bakalárskej práce realizovali na pracovisku autorky. Preskúmali a popísali sme súvisiace činnosti práce s pohľadávkami. Charakterizovali sme si základné pojmy a výrazy súvisiace s touto rozsiahlou problematikou pre hlbšie preniknutie do danej problematiky, získali sme lepší prehľad a užitočné informácie.

Praktickú časť bakalárskej práce sme venovali *manažmentu a správe pohľadávok* a konkrétnym činnostiam vykonávaným v menovanej spoločnosti. Rozdelili sme ju na dve kapitoly. Prvá kapitola praktickej časti bola venovaná popísaniu aktuálneho stavu práce s pohľadávkami a *riadeniu ľudských zdrojov v procese manažovania* v spomínanej firme. V druhej kapitole praktickej časti sme sa zamerali na návrh opatrení na optimalizáciu manažovania a práce s pohľadávkami a minimalizáciu vzniku možného rizika z neuhradenia pohľadávok a tiež vzniku problematických pohľadávok. Navrhované riešenie bude využiteľné v praxi pre konkrétnu firmu po dopracovaní programových úprav a zmien v aktuálnom systéme.

Cieľ bakalárskej práce

Cieľom bakalárskej práce bolo popísať súčasný stav manažovania a správy pohľadávok v konkrétnej firme a preskúmať celý jeho proces. V spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., so sídlom Sabinovská 6 v Bratislave sme *použili metódy analýzy, syntézy, prieskumu a vlastného zisťovania* na popísanie aktuálneho stavu. Navrhli sme proces optimalizácie a minimalizácie vzniku rizika z neuhradenie pohľadávok a vzniku problematických pohľadávok spoločnosti využiteľný v praxi.

Uverejnené údaje, logá Škoda, logá Seat, obrázky a všetky informácie v bakalárskej práci sú so písomným súhlasom spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.. Súhlas vedenia spoločnosti bol priložený ako **Príloha A** bakalárskej práce.

4.1 Predstavenie firmy ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.

Praktickú časť bakalárskej práce sme realizovali v konkrétnej menovanej firme na pracovisku autorky a dlhoročného zamestnávateľa, kde pracujem už od roku 1997.

Obchodné meno

Údaje o spoločnosti sme čerpali z Obchodného registra¹²⁴

Obchodné meno a názov firmy je **ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.** so sídlom na Sabinovskej ulici číslo 6 v Bratislave v Slovenskej republike.

Identifikačné číslo organizácie (IČO) je 31 347 215. Daňové identifikačné číslo (DIČ) 2020296465. Firma je zapísaná v Obchodnom registri na Okresnom súde Bratislava I. Právna forma bola pri vzniku firmy definovaná ako **spoločnosť s ručením obmedzeným** zapísaná v oddieli Sro pod číslom vložky 4775/B. Deň vzniku a zároveň zápisu firmy bol uvedený 19. 4. 1993. V tomto roku bude 20. výročie vzniku a existencie spoločnosti na slovenskom automobilovom trhu.

Štatutárnym orgánom ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. sú konatelia a prokúra spoločnosti. Zloženie tvoria vždy dvaja konatelia a jeden prokurista. Konatelia zastrešujú činnosti predaja značky Škoda a financií obidvoch značiek Škoda a Seat a prokurista je zodpovedný za oblasť značky Seat.

Obrázok 8: ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. – logo značky ŠKODA



Zdroj: Organizačná smernica: Manažment pohľadávok. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. 67 s. číslo: OS_EF_EFP_005. [cit. 2013-01-11]

Obrázok 9: ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. – logo značky SEAT



Zdroj: Organizačná smernica: Manažment pohľadávok. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. 67 s. číslo: OS_EF_EFP_005. [cit. 2013-01-11]

¹²⁴ Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, *Obchodný register*. In: Výpis o Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I. Oddiel: Sro. Vložka číslo: 4775/B. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=7098&SID=2&P=0>. [cit. 2012-12-06].

Vznik spoločnosti

Spoločnosť bola založená Zakladateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice zo dňa 16. 2. 1993 v súlade s ustanovením § 57-105 ods. 3 a následne zák. č. 513/91 Zb. Obchodného zákonníka. Starý spis: S.r.o. 9802. Do Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I. bola **zapísaná 19. apríla 1993**.

Obrázok 10: ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. – sídlo spoločnosti



Zdroj: autorka práce vlastný archív fotografií

Predmet činnosti

Predmetom činnosti firmy podľa dostupných zdrojov a informácií z Obchodného registra boli presne definované a opísané nasledovne:

Predmetom činnosti našej spoločnosti sú tieto oblasti podnikania:

- 1/ kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj,
- 2/ prenájom hnutelných a nehnuteľných vecí, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, priemyslu a propagačná činnosť všeobecne,
- 3/ poradenská činnosť všeobecne v rozsahu bodu 1 a 2,
- 4/ poskytovanie úverov z vlastných peňažných zdrojov nebankovým spôsobom.

Spoločníci

Spoločníkmi spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. so sídlom v Bratislave na Sabinovskej ulici číslo 6 boli **ŠKODA AUTO a. s.**, so sídlom na ulici Václava Klementa 869 v meste Mladá Boleslav v Českej republike. ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bola 100 % dcéra spoločnosti ŠKODA AUTO a. s. Mladá Boleslav v Čechách. Boli sme zaradení do skupiny Volkswagen Group.

Základné imanie

Základné imanie spoločnosti tvorí hodnota 1 892 054 EUR. Rozsah splatenia v plnej výške 1 892 054 EUR.

Základná charakteristika firmy

ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bola výhradným importérom vozidiel značiek Škoda a Seat na automobilovom trhu v Slovenskej republike.

Hlavnou činnosťou bol import nových vozidiel značky Škoda z Českej republiky z výrobného závodu ŠKODA AUTO a. s. v Mladej Boleslavy a nových vozidiel značky Seat zo Španielska z výrobného závodu SEAT SPORT, S.A. v Barcelone. Ku segmentu vozidiel Škoda a Seat patrili aj komponenty originálnych dielcov a príslušenstva a s tým súvisiace služby.

Dovezený tovar bol distribuovaný na našich obchodných a servisných partnerov, ktorí ho predávali konečným zákazníkom. Na Slovensku mala firma celkom 118 partnerov, z toho 86 značky Škoda a 32 značky Seat. Títo vykonávali obchodno-predajnú a servisnú činnosť pre našich verných zákazníkov, ktorí si kúpili naše ponúkané produkty, naše autá.

Obrázok 11: Pomáhame deťom z detského domova



Zdroj: autorka práce vlastný archív fotografií, športový deň Škoda pre deti z detského domova

Poslanie, cieľ, úloha a dosiahnuté výsledky

ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bol charakterizovaný ako importér vozidiel a zástupca dlhodobu najobľúbenejšej a najúspešnejšej predávanej značky Škoda a Seat na Slovensku. Vozidlá značky **Škoda** patrili medzi slovenskými zákazníkmi dlhodobu k najobľúbenejším najmä vďaka výhodným ponukám, vysokej kvalite, dobrej cene, množstvom servisných miest a dostupnosti. Tieto determinanty prinášali vysokú pridanú hodnotu pre zákazníka. Vozidlá **Seat** patrili k obľúbeným medzi zákazníkmi hlavne pre svoj športový dizajn a športovejšie jazdné vlastností. Naším poslaním, cieľom a úlohou bolo udržať si dlhodobu prvenstvo v predaji na automobilovom trhu v Slovenskej republike. Dosahovať vytýčené ciele spoločnosti. Dospieval sa nám to bolo splnené. Spoločnosti sa darí a úprimne sa z toho tešíme. Dlhodobu dosahované výsledky v predaji hovorili o kvalitnej stratégii a profesionálnej práci pracovníkov vo firme. Dovolili sme sa pochváliť sa dlhoročnými úspechmi našej firmy. Pripravili sme si graf predaja vozidiel značky ŠKODA a značky Seat a ostatných značiek na automobilovom trhu na porovnanie za rok 2012. Zaradili sme ho medzi prílohy bakalárskej práce s názvom **Príloha J – Podiel na automobilovom trhu za rok 2012.**

4.2 História značiek Škoda a Seat

Pri predstavovaní spoločnosti sme načreli aj do jej histórie. V krátkosti sme si priblížili a uvideli pár slov z histórie produktov obidvoch značiek Škoda a Seat.

História značky Škoda

Písal sa rok **1895**, keď dvaja kamaráti Václavovia – Klement a Laurin začali písať históriu jednej z najúspešnejších značiek – históriu značky Škoda. Oba boli veľkými fanúšikmi technických noviniek a nadšencami pre bicykle, ktoré boli v tom období mimoriadne populárne. Právo to ich spojilo na ceste obchodu a začali podnikáť.

Obrázok 12: Zakladatelia Václav Laurin a Václav Klement



Zdroj: KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLÍK, Jan: *L&K – ŠKODA I. díl: Cesta vzhůru 1895 – 1945*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic. 2003, 103 s. ISBN 80-239-1849-4

J. Králík – L. Nachtmann opísali vznik a začiatok písania histórie Laurina & Klementa „*když na sklonku roku 1895 začali v pronajaté dílně Václav Klement s Václavem Laurinem vyrábět jízdní kola Slávie, měli objektivně jen minimální naději na úspěch. Mladá Boleslav byla provinční město s malým trhem, oba podnikatelé neměli žádný kapitál, navíc Klement jako knihkupec toho o praktické stavbě jízdních kol moc nevěděl.*“¹²⁵ V Mladej Boleslavy sa začali vyrábať bicykle s názvom Slávia od roku 1899 i rovnomenné automobily.

J. Králík – L. Nachtmann¹²⁶ považovali rok 1925 z historického hľadiska za vznik súčasnej akciovej spoločnosti ŠKODA AUTO. Mladoboleslavská firma L&K sa zlúčila s najväčším československým priemyslovým koncernom plzenskou Akciovou spoločnosťou, predtým Škodovými závodmi. A začala sa písať história značky Škoda.

¹²⁵ KRÁLÍK, Jan – NACHTMANN, Lukáš: *Mlčíce hlasitě volají: 100 let reklamy Škoda od L&K po současnost Tisková reklama automobilky L&K Škoda*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic. 2005, 7 s. ISBN 80-239-5459-8.

¹²⁶ KRÁLÍK, Jan – NACHTMANN, Lukáš: *Mlčíce hlasitě volají: 100 let reklamy Škoda od L&K po současnost Tisková reklama automobilky L&K Škoda*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic. 2005, 41 s. ISBN 80-239-5459-8.

P. Kožíšek – J. Králík¹²⁷ opísali lídra Škoda Auto s úrovňou internetových stránok prevyšujúcich priemer desiatich najlepších amerických spoločností. Návštevnosť jej stránok hovorila a svedčila o ich kvalite. Podľa štatistík každé dve sekundy jeden nový záujemca. To svedčilo o ich vysokej kvalite a pridanej hodnote celej spoločnosti. Oficiálne výskumy realizovali známou agentúrou a z jej výsledkov vyplynulo, že automobilka Škoda bola značkou, ktorá najväčšou mierou preslávila v 20. storočí Českú republiku a zapísala sa veľmi výrazne do povedomia verejnosti.

Obrázok 13: Slávia – znak z ranného obdobia firmy



Zdroj: KRÁLIK, Jan – NACHTMANN, Lukáš: *Mlčíte hlasitě volají: 100 let reklamy Škoda od L&K po současnost*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic. 2005, 7 s. ISBN 80-239-5459-8

Úspechy automobilky presiahli hranice republiky a aj kontinentu. V súčasnosti si značka Škoda držala výborné meno doma i vo svete. Etablovala sa aj na iné kontinenty. Nové závody vyrástli v Rusku, Číne a Indii. Počas trvanie spoločnosti boli vyrobené a na trh uvedené rôzne modely vozidiel známe aj u nás na Slovensku. Patrili k produktom zo starších Tudor, Octavia a Superb. Ďalej Škoda 1000, Škoda 100, Škoda 120, Škoda Rapid, Favorit, Felícia. Z novších tam patrili Fabia, Roomster, Octavia, Superb. K najnovším novinkám patrili malé mestské auta CitiGo a nový Škoda Rapid.

História značky Seat

SEAT bola španielska automobilka. Pôvodne bola založená v roku 1960 ako Joint Venture španielskej vlády a talianskej automobilky Fiat. V 1957 bola odštartovaná výroba modelu SEAT 600 (Fiat 600) a tým sa začína éra masívnej motorizácie v Španielsku. Rok 1965 bol datovaný ako rokom začiatku exportu Seatu. Až do začiatku 80. rokov vyrábala v licencií rôzne modely Fiatu. Od roku 1990 bol jej 100% vlastníkom koncern Volkswagen. V súčasnosti vyrábala obľúbené modely Ibiza, Cordoba, Leon, Toledo, Exeo a obľúbená bola rodinná aj podnikateľská Alhambra. Udržala si svoje miesto na automobilovom trhu svojimi produktmi v segmentoch.

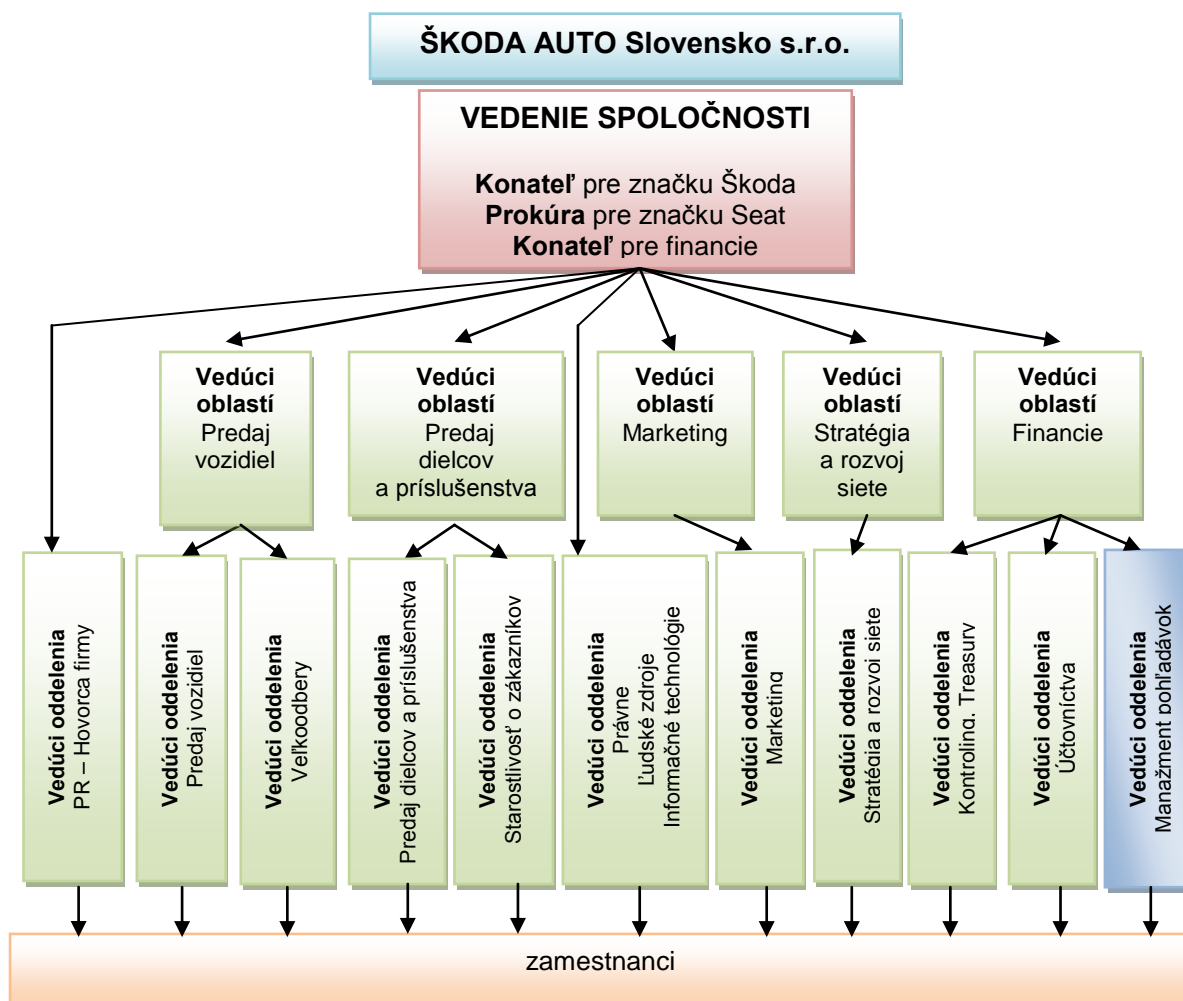
¹²⁷ KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLIK, Jan: *L&K – ŠKODA II. díl: Let okřídleného šípku 1945 – 2003*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic. 2003, 155 s. ISBN: 80-239-1949-0.

4.3 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra pozostávala z troch divízií. Patrili tam divízia značky Škoda, značky Seat a celé financie zastrešovala divízia Financie. Skonštatovali sme, že v spoločnosti bolo zvolená variant divizionarná organizačná štruktúra na základe vyššie uvedených skutočností a zistení. Zloženie zamestnancov podľa jednotlivých kritérií ako napríklad pohlavie a dosiahnuté vzdelanie boli doplnené do príloh pre lepší prehľad o zamestnancoch spoločnosti s názvom **Príloha K – Zloženie zamestnancov**.

Vedenie divízií bolo zverené do rúk dvom konateľom a jednému prokuristovi. Každá z divízií sa ďalej členila na oblasti, ktoré zastrešovali vedúci oblastí za jednotlivé činnosti. Ďalším stupňom boli vedúci oddelení a posledným článkom v reťazci organizačnej štruktúry boli zaradení zamestnanci. Mali štvorstupňové riadenie vo firme.

Obrázok 14: Organizačná štruktúra – skrátaná forma



Zdroj: Organizačná smernica: *Organizačná štruktúra*. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. 15 s. číslo: OS_SAS_01_2013. [cit. 2013-01-20] a vlastná grafická úprava spracovania

4.4 Predstavenie oddelenia Manažment pohľadávok

Autorka bakalárskej práce uviedla, že vo firme **ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.** pracovala od 1. 7. 1997 až do súčasnosti. Minulý rok to bolo to bolo pätnásť rokov. Pri nástupe bola zaradená na oddelenie financií. Počas celej doby zamestnania vo firme pracovala na tomto oddelení. Prešla si viacerými pracovnými pozíciami. Súčasťou práce boli financie, dane a účtovníctvo. Získala veľa odborných znalostí a skúsenosti z tejto problematiky a s práce s ľuďmi. Posledných trinásť rokov zastávala pozíciu vedúcej oddelenia Manažment pohľadávok. Mala na starosti oddelenie a tím pracovníkov, s ktorými spolupracovala a ktorých viedla. Hlavnou úlohou každodennej práce bola práca s pohľadávkami a komunikácia s partnermi. Sledovala na dennej báze stav pohľadávok a pracovala s nimi. Dohliadala na zaplatenie pohľadávok včas v termínoch splatnosti. Nedisciplinovaných obchodných partnerov so zlou platobnou disciplínou upozorňovala a upomínala na neuhradené pohľadávky. Komunikovala s nimi a rokovala o uhradení nezaplatených dlžných čiastok. V prípade potreby dohadovala splátkové kalendáre. Bola v kontakte s majiteľmi firiem partnerov a pracovníkmi finančných a ekonomických úsekov. Denne realizovali na oddelení faktoringové obchody faktoringovou spoločnosťou, za ktoré zodpovedala. Pre vedenie spoločnosti pripravovala rôzne finančné reporty o stave pohľadávok firmy. Ako uviedla, bola to zaujímavá práca, ktorú mala veľmi rada. Práca sa stala jej mojím koníčkom. Toto tvrdenie môže povedať v dnešnej dobe málokto. Financie, dane a účtovníctvo boli veľmi rozsiahle problematiky a vyžadovali si neustále vzdelávanie. Legislatíva sa často mení a nemôže si dovoliť zaostať. Každé moje chybné rozhodnutie a zaváhanie by stálo firmu zbytočné financie na viac. A to nechcela. Rozhodla zvýšiť si kvalifikáciu a vzdelanie a prihlásila som na Univerzitu Jana Amosa Komenského. Študuje odbor súvisiaci s jej prácou – Manažérske štúdium – Riadenie ľudských zdrojov. Získané poznatky pri štúdiu využívala pri svojej každodennej práci. Zvýšenie kvalifikácie a odbornosti bolo prínosom pre autorku práce a prácu, ale aj firmu v ktorej pracuje.

Obrázok 15: Seat Exeo Style 1,8 TSI



Zdroj: autorka práce vlastný archív fotografií

Manažment a správa pohľadávok v konkrétnej firme

Preskúmali a popísali sme súvisiace činnosti práce s pohľadávkami. Charakterizovali sme si základné pojmy a výrazy súvisiace s touto rozsiahlou problematikou pre hlbšie preniknutie do danej problematiky, získali sme lepší prehľad a užitočné informácie. Predstavili sme si partnerov a špecifikáciu pohľadávok.

Hlavnou a nosnou činnosťou každodennej práce oddelenia Manažment pohľadávok bolo manažovanie, správa a práca s pohľadávkami, zabezpečenie procesu faktoring, komunikácia s odberateľmi, zasielanie prehľadov podľa požiadaviek manažmentu vedenia spoločnosti a ostatné činnosti súvisiace s vykonávaním tejto práce na oddelení. Starala sa o všetky pohľadávky spoločnosti a ich včasné uhradenie až do úplného uhradenia a zániku pohľadávky. Pod touto činnosťou sa rozumejú činnosti súvisiace so zabezpečením včasných úhrad pohľadávok v lehotách splatnosti zo strany všetkých odberateľov a pracovníkov. V prípade vzniku problematických pohľadávok ich riešenie a komunikácia s obchodnými partnermi až do konečného uhradenia. Na zabezpečenie celého postupu manažovanie a správy pohľadávok mali nastavené vnútropodnikové procesy, smernice a pravidlá, ktorými sa riadili pri každodennej starostlivosti o pohľadávky.

Vznik pohľadávky v konkrétnej firme

Vzniku pohľadávky u obchodníka predchádzalo podpísanie obchodnej a servisnej zmluvy. Vznik nastal príležitostne i s ostatnými odberateľmi a so zamestnancami. Na základe objednávky a ich záujmu o kúpu tovarov a služieb ponúkaných zo strany ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. sa zrealizoval obchod. Na základe dohody prebehlo dodanie tovaru a služieb a vystavenie faktúry príslušnými zodpovednými oddeleniami spoločnosti

Špecifikácia pohľadávok

Pohľadávky boli rozdelené podľa predmetu dodania nasledovne:

- pohľadávky z **obchodnej činnosti** (predaj vozidiel),
- pohľadávky zo **servisnej a ostatnej činnosti** (predaj dielcov a iné).

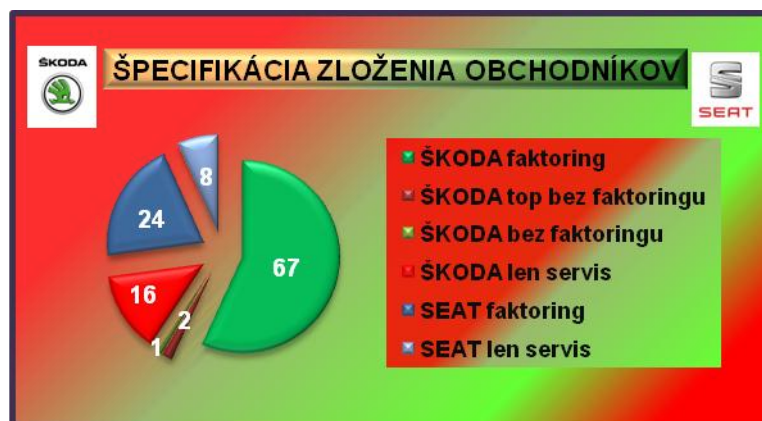
Uvedené členenie bolo spomenuté v teoretickej časti bakalárskej práce v kapitole 3, v podkapitole 3.3 s názvom Vznik, druhy a členenie pohľadávok.

Špecifikácia partnerov (odberateľov)

Odberateľov mali rozdelených do viacerých skupín podľa predmetu činnosti:

- obchodný partner,
- servisný partner,
- ostatní partneri,
- zamestnanci.

Graf 1: Špecifikácia zloženia partnerov



Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

Obchodný partner

Obchodný partner bol obchodník v predajnej sieti firmy, ktorý mal podpísanú obchodnú zmluvu. Predmetom tejto zmluvy boli predaj nových motorových vozidiel a služieb súvisiacich s touto činnosťou.

Pohľadávky za motorové vozidlá boli zabezpečené zaisťovacím prostriedkom, ktorý ponúka súčasný finančný trh a to postúpenie pohľadávok formou faktoringu od roku 2003. Obchodní partneri súhlasili s touto formou zabezpečenia pohľadávok. Slovenská legislatíva vyžaduje súhlas odberateľa na realizáciu faktoringu.

V minulosti sme mali aj iné finančné nástroje na zabezpečenie pohľadávok. Postúpenie pohľadávok je súčasťou prehľadu zaisťovacích prostriedkov na zabezpečenie pohľadávok uvedených v teoretickej časti bakalárskej práce, podkapitola 3.7., ktoré sme použili pre bakalársku prácu.

Pohľadávky obchodných partnerov za predaj nových motorových vozidiel boli v zmysle podpísanej faktoringovej zmluvy denne postupované na faktoringvú spoločnosť. K ich zániku dochádzalo najneskôr do dvoch pracovných dní formou úhrady. Túto úhradu pohľadávky zo strany faktoringovej spoločnosti sme nepovažovali za konečný zánik pohľadávky, nakoľko pohľadávka ostávala otvorená (neuhradená) zo strany obchodného partnera voči faktoringovej spoločnosti. Našou snahou a cieľom

bolo dosiahnuť uhradenie pohľadávky zo strany obchodného partnera na faktoringovú spoločnosť. Uhradením pohľadávky obchodným partnerom sme považovali pohľadávku za vyrovnanú.

Obchodných partnerov členili na skupiny:

- **obchodníci TOP nezaradení vo faktoringu,**
- **obchodníci vo faktoringu,**
- **obchodníci nezaradení vo faktoringu,**
- **obchodníci v samostatnom režime zálohovej platby.**

Charakteristika obchodných partnerov

Obchodníci TOP nezaradení vo faktoringu boli dlhoroční partneri s výbornou platobnou disciplínou a bezproblémovým tokom finančných prostriedkov. Neprejavili záujem o ponúkanú možnosť začleniť sa do skupiny partnerov vo faktoringu. Naša firma na základe uvedených poznatkov nepožadovala od nich zabezpečenie pohľadávok vo forme zaistovacieho prostriedku.

Obchodníci vo faktoringu boli obchodní partneri, ktorí prejavili záujem o postupovanie pohľadávok a dali svoj súhlas na jeho realizáciu. ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. nepožadovala od nich zabezpečenie pohľadávok. Faktoringová spoločnosť toto zabezpečenie od nich požadovala pri vstupe do faktoringu a podpísaní zmluvy. Zabezpečenie pohľadávok bolo riešené záložným právom, ručením, bankovou zárukou a zmenkou. Všetci obchodníci vo faktoringu mali schválené faktoringové limity a do ich maximálnej výšky sa realizovali faktoringové obchody pohľadávok vykonávať.

Obchodníci nezaradení vo faktoringu boli partneri, ktorí neprejavili záujem o systém faktoring. Zo strany ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bolo požadované zabezpečenie pohľadávok vo forme predloženia bankovej záruky. Tento zaistovací prostriedok slúžil na zabezpečenie pohľadávok pre prípad vzniku a minimalizáciu rizika z neuhradenia pohľadávok. Limit na obchodovanie bol nastavený vo výške predloženej bankovej záruky. Obchodovanie sa rozbehlo až po predložení prostriedku na zaistenie.

Obchodníci v samostatnom režime zálohovej platby boli partneri, ktorí mali pretrvávajúce finančné problémy, dlhodobo vysoký stav pohľadávok po splatnosti, nedodržiavali termíny a splátky z dohodnutého splátkového kalendára, pri porušení obchodných podmienok zmluvy, pri hrozbe rizika z neuhradenia pohľadávok, sprenevere tovaru a iných individuálnych okolnostiach. Zo strany našej firmy bolo požadované zabezpečenie pohľadávok formou zálohovej platby. Fakturačný limit nebol

pre nich určený, nakoľko museli uhradiť tovar pred jeho dodaním. Takto nevznikalo žiadne riziko pre firmu.

Na základe rozhodnutia vedenia spoločnosti si vybrali zo množstva zaisťovacích prostriedkov na zabezpečenie pohľadávok formu postúpenia pohľadávok. Vyhodnotili to ako dobré riešenie. Postúpené pohľadávky mali uhradené do dvoch pracovných dní. Mali pohľadávky obchodných partnerov dostatočne zabezpečené a pod kontrolou. Svedčil o tom i prehľad pohľadávok za vozidlá za posledných 10 rokov, ktorý sme mali k dispozícii pri prieskume a analýze súčasného stavu. Pri rozhodovaní sme zvažovali aj iné možnosti ako poistenie pohľadávok, banková záruka, ručenie, zmenky a inkaso.

Servisný partner

Servisný partner bol obchodník v predajnej sieti firmy, ktorý mal podpísanú servisnú zmluvu. Predmetom tejto zmluvy boli predaj nových originálnych dielcov a príslušenstvá, ostatných tovarov a služieb súvisiacich s touto činnosťou.

Pohľadávky servisných partnerov nemali dostatočne zaistené. Tak ako pohľadávky za nové motorové vozidlá, neboli pohľadávky servisných partnerov zaistené prostredníctvom postúpenia na faktoringovú spoločnosť. V tejto rovine bola forma zabezpečenia postavená viac na dobrých a dlhoročných obchodných vzťahoch servisných partnerov so spoločnosťou. Zaistenie prostredníctvom finančného nástroja v tejto obchodnom vzťahu nebol. Zhodli sme sa na názore, že zabezpečenie tejto časti podnikania by bolo potrebné. Analýza servisných partnerov ukázala, že iba v prípade u dlhodobého problematického servisného partnera bola štandardná forma dodávok vymenená za prostriedok zaistenia a riešená zálohovou platbou, bankovou zárukou a zmenkou.

Návrh na optimalizáciu

V tejto oblasti práce oddelenia Manažment pohľadávok sme videli možnosť zoptimalizovať proces. Navrhnúť optimalizáciu, ktorou sme minimalizovali vznik rizika z neuhradenia pohľadávok. Súčasne by sme eliminovali vznik problematických pohľadávok. Vyššie uvedené zistenie bolo predmetom praktickej časti bakalárskej práce. Konkrétne sme popísali a navrhli riešenie v nasledujúcej kapitole, ktoré bolo využiteľné v praxi v konkrétnej firme.

Ostatní odberatelia

Ostatní odberatelia boli príležitostní zákazníci bez podpísanej obchodnej, alebo servisnej zmluvy a neboli zamestnancami spoločnosti. Predmetom objednávky boli tovary a služby ponúkané spoločnosťou ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.. Na realizáciu obchodu nebolo požadované zabezpečenie pohľadávok. V prípade opakujúcich sa a pretrvávajúcich problémov s uhradením pohľadávok v lehotách splatnosti pristupovali na režim zálohovej platby, na minimalizáciu rizika z neuhradenia.

Zamestnanci

Zamestnanci boli pracovníci spoločnosti, ktorí si mohli objednávať a odoberať tovary a služby výhradne pre vlastnú potrebu a nie na účely podnikania. Zabezpečenie nebolo požadované. Fakturačný limit nebolo nutné stanoviť. V prípade nedodržovania lehôt splatnosti bolo pozastavené objednávanie takémuto zamestnancovi. Nasledujúce obchody boli výhradne v režime zálohovej platby na elimináciu vzniku ďalších problematických pohľadávok. Pri nedodržovaní stanovených podmienok bolo objednávanie zamestnancovi pozastavené úplne do vyrovnania všetkých dlhov.

Spôsoby zániku pohľadávok

Spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. umožnila svojim partnerom zánik pohľadávky, teda jej uhradenie riešiť viacerými spôsobmi:

- úhrada prevodným príkazom,
 - jednotlivá úhrada,
 - hromadná úhrada,
- úhrada vzájomným započítaním dvoch zmluvných strán (dohoda),
- úhrada vzájomným započítaním troch zmluvných strán (trojdohoda, kde vstupuje ako tretí partner faktoringová spoločnosť),
- úhrada jednostranným započítaním (nazvané aj ako oznámenie bolo veľmi zriedka používané vo firme),
- úhrada vkladom na účet spoločnosti,
 - jednotlivá vklad za faktúru,
 - hromadný vklad.

Partneri s dobrou platobnou disciplínou sa mohli slobodne rozhodnúť, o ktorú z ponúkaných možností mali záujem. Ostatným na základe spoločnej dohody bola navrhnutá možnosť započítavania prostredníctvom dohodou, alebo trojdohodou. Takto boli súčasne zabezpečené pohľadávky a aj úspora na bankových poplatkoch.

4.5 Analýza súčasného stavu

V spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko pre získavanie, zber informácií, ich triedenie, hodnotenie, ich vyhodnotenie pri zisťovaní súčasného stavu sme zvolili formu analýzy, syntézy, prieskumu a vlastného zisťovania. Celý proces manažovania a správy pohľadávok sme podrobne popísali.

Na celý proces manažovania pohľadávok boli schválené vnútropodnikové postupy a činnosti oddelenia Manažment pohľadávok v konkrétnej firme. Jednotlivé kroky boli podrobne popísané v organizačnej smernici s názvom *Manažment pohľadávok*¹²⁸. Presne boli stanovené jednotlivé činnosti a postupy pri práci s pohľadávkami. Organizačnou smernicou bola zabezpečená minimalizácia vzniku možného rizika z neuhradenia pohľadávky a vzniku problematickej pohľadávky. Dlhoročné skúsenosti v tejto oblasti ukázali, že zvolený postup bol správny a preto sa ním riadili a využívali ho pri svojej práci.

Manažment a správa pohľadávok pozostávala z pravidelného denného sledovania a vyhodnocovania stavu pohľadávok. Aktuálna výška pohľadávok jednotlivých obchodných a servisných partnerov a ostatných odberateľov bola zaznamenávaná pravidelne denne do tabuľky. Predmetná tabuľka bola začlenená medzi prílohy s názvom **Príloha L - Aktuálny prehľad pohľadávok partnerov**. Vypracovaný prehľad bol predmetom ďalšej práce s pohľadávkami. Zaznamenávala sa história pohľadávok v rôznom členení a slúžila aj pri hodnotení partnerov. Podľa požiadaviek manažmentu firmy bol reportovaný na ostatné oddelenia a odborné oblasti.

Graf 2: Špecifikácia zloženia partnerov podľa značiek



Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

¹²⁸ Organizačná smernica: *Manažment pohľadávok*. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. (s. 1-67). číslo: OS_EF_EFP_005. [cit. 2013-01-11].

Na základe výsledkov aktuálneho stavu pohľadávok pristupovali k urgenciám a upomínaniu neuhradených pohľadávok v lehote splatnosti u jednotlivých partneroch, ktorých **čiaska presiahla stanovenú čiastku uvedenú v smernici**. Urgencie a upomínanie prebiehalo viacerými spôsobmi: telefonicky, elektronicky e-mailom, písomne formou listu, formou SMS, osobným kontaktom.

Zánik pohľadávky v lehote splatnosti

Uhradením pohľadávky obchodníkom v lehote splatnosti bola pohľadávka považovaná za vyrovnanú, uhradenú včas a nastal zánik pohľadávky. Nebolo potrebné s ňou ďalej pracovať a proces práce s pohľadávkou bol považovaný za ukončený.

Neuhrazenie pohľadávky po lehote splatnosti

Neuhrazením pohľadávky do lehoty splatnosti nastupoval proces upomínania, urgencií a komunikácie s obchodníkom o jej úhrade. Po uhradení takejto faktúry obchodníkom bola pohľadávka považovaná za vyrovnanú, uhradenú po lehote splatnosti a nastal jej zánik. Nebolo potrebné s ňou ďalej pracovať a proces práce s pohľadávkou bol ukončený. Na oneskorenú platbu sa vzťahovali v zmysle podpísanej obchodnej a servisnej zmluvy úroky z omeškania.

Neuhrazenie pohľadávky po lehote splatnosti do 15 dní a banková záruka

Neuhrazením pohľadávky po lehote splatnosti do 15 dní sa pristúpilo k uplatneniu práva použiť bankovú záruku na krytie neuhradených pohľadávok.

Neuhrazenie pohľadávky po lehote splatnosti do 90 dní

Neuhrazením pohľadávky obchodníkom po lehote splatnosti do 90 dní bola pohľadávka považovaná za otvorenú a neuhradenú. Zánik pohľadávky v tomto prípade ešte nenastal. Bola predmetom riešenia s obchodníkom. Obchodník bol vyzývaný na uhradenie až do konečného vyrovnania. V prípade negatívneho postoja boli pohľadávky zabezpečené formou potvrdenia uznania záväzku, nutnosťou predloženia bankovej záruky, alebo zmenkou. Napriek úsiliu bola po 90 dňoch od lehoty splatnosti odovzdaná na právne oddelenie na súdne vymáhanie. Oddelenie Manažment pohľadávok zablokovalo účet obchodníka.

Uviedli sme schému jednotlivých fáz procesu manažovania a správy pohľadávok v ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. v Bratislave v prílohách s názvom **Príloha M – Manažment pohľadávok – grafický popis procesu**.

Neuhradenie pohľadávky a rokovanie so splátkovým kalendárom

Obchodní a servisní partneri, ktorí mali finančné problémy a nedodržiavali lehoty splatnosti, nereagovali na zasielané výzvy na uhradenie, nekomunikovali a neuhrádzali si svoje záväzky boli pozvaní na rokovanie, alebo osobne navštívení. Na spoločnom stretnutí bol dohodnutý splátkový kalendár, ktorý bol pre obchodníka záväzný. Obchodník bol povinný ho dodržiavať.

Neuhradenie pohľadávky a súdne vymáhanie

Neuhradením pohľadávok obchodníkom do lehoty maximálne 90 dní po splatnosti aj napriek mnohým výzvam, nedodržiavanie splátkového kalendára a dohodnutých podmienok a iných okolností vedúcich k hroziacemu riziku z neuhradenia pohľadávok bol prípad odovzdaný na právne oddelenie na súdne vymáhanie. Nastupovalo v tejto fáze zaistenie prostredníctvom finančných nástrojov. Využívali sa na tento účel: uznanie záväzku, zmenka, uplatnenie bankovej záruky, prevzatie dlhu, alebo uplatnenie vlastníckeho práva. Ďalším krokom bolo súdne vymáhanie.

Zánik pohľadávky do skončenia činnosti partnera

Pri skončení podnikateľskej činnosti vyplývajúcej z podpísanej zmluvy bolo určené, že obchodníkovi vyplýva povinnosť zrealizovať zánik všetkých otvorených pohľadávok do dátumu skončenia zmluvného vzťahu.

Správa pohľadávok partnerov s bankovou zárukou

Partner predložil na základe požiadavky bankovú záruku v požadovanej výške. Na základe jej výšky bol stanovený a nastavený limit a prebiehala fakturácia. Oddelenie Manažment pohľadávok spravovalo a evidovalo bankové záruky. Vybavovanie bankových záruk bolo v kompetencii právneho oddelenia, kde boli uložené.

Správa pohľadávok partnerov v režime zálohovej platby

Patrili sem partneri, ktorí mali pretrvávajúce finančné problémy, dlhodobý vysoký stav pohľadávok po splatnosti, pri hrozbe rizika z neuhradenia pohľadávok, pri nedodržiavaní dohodnutého splátkového kalendára a dohodnutých podmienok, pri sprenevere tovaru a iných individuálnych okolnostiach. Do tejto kategórie sme zaradili aj nových partnerov. Počas vybavovania vstupu do faktoringu, alebo predloženia bankovej záruky. Po vybavení boli preradení do príslušnej skupiny partnerov.

4.6 Riadenie ľudských zdrojov a manažment pohľadávok

Neoddeliteľnou súčasťou práce manažéra a manažovania bolo riadenie ľudských zdrojov. Ľudské zdroje patrilo do každého pracovného procesu. Bez nich by sme si nevedeli predstaviť zabezpečenie a dosiahnutie vytýčených cieľov organizácie. Ich podiel na dosiahnutí cieľov bol dôležitý. Tak ako to bolo popísané podľa viacerých literárnych zdrojov v teoretickej časti. Stalo sa nenahraditeľnou súčasťou celého procesu na jednotlivých oddeleniach, útvaroch, odboroch firiem. Úlohou riadenia ľudských zdrojov boli poverení zodpovední, kvalitní a šikovní zamestnanci na profesionálnej úrovni.

Tak ako všetky oddelenia aj oddelenie Manažment pohľadávok sa nezaobišlo bez osoby na pozícii vedúceho manažéra. Riadiť celé oddelenie a zodpovedať za aktivity manažmentu a svojich pracovníkov bola dôležitá úloha pre dosahovanie vytýčených cieľov. Postavenie vo vedúcej funkcii bolo nielen profesionálnych ocenením práce, formou kariérneho postupu, ale aj spoločenským ohodnotením práce.

Pred trinástimi rokmi bola táto dôležitá úloha viesť tím pracovníkov oddelenia Manažment pohľadávok ponúknutá autorke práce. Postavenie vedúcej oddelenia znamenalo veľkú výzvu. Táto zodpovedná úloha bola ponúknutá na základe dosiahnutých výsledkov a zhodnotenia predchádzajúcej práce vo firme. Ponúknutú výzvu prijala. Ako autorka práce uviedla, bola to nová výzva a šanca ukázať a presadiť sa v manažmente firmy. Dodnes pôsobí vo svojej funkcii.

Na dosahovanie vytýčených cieľov organizácie boli zainteresované ľudské zdroje vo firme. Priamo boli zapojené do procesu manažovania a správy pohľadávok. Stanovili si všetci do osobných cieľov, ako jedno z kritérií na hodnotenie ročných cieľov výšku pohľadávok po splatnosti. Hodnota bola stanovená ako výzva, na preukázanie našich schopností, pracovných zručností a profesionálnosti. Vymedzili sme si výšku pohľadávok po splatnosti ako cieľ, ktorí chceli spoločne v práci s pohľadávkami dosiahnuť ku koncu roka. Ich dosiahnutá výška bola priamoúmerná výške ročnej odmeny. Bolo to pre nich veľmi motivačný stimul. Ďalšími kritériami boli kvalita vykonávanej práce, dodržiavanie stanovených termínov, spokojnosť s prácou nášho oddelenia. Naši obchodní a servisní partneri mali možnosť koncom roka vyhodnotiť prácu nášho oddelenia a vyjadriť s ňou spokojnosť, či nespokojnosť.

Výsledky hodnotení hovorili o maximálnej spokojnosti s prácou nášho oddelenia. Zapojilo sa 95,76 % partnerov. Čo nás potešilo bolo, že niektorí partneri 29 vyjadrili poďakovanie, veľkú spokojnosť a pochválili prácu nášho oddelenia. Výsledky hovorili za všetko. Ich cieľom bolo pokračovať v dobrej práci do budúcnosti.

4.7 Výsledky analýzy aktuálneho stavu

Výsledky analýzy aktuálneho súčasného stavu manažovania a správy pohľadávok v spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. so sídlom v Bratislave na Sabinovskej ulici 6 v Slovenskej republike nám ukázali, že manažovanie a správa pohľadávok bola vykonávaná profesionálne, kvalitne a zodpovedne. Pri práci oddelenia Manažment pohľadávok boli maximálne využité prostriedky elektronickej komunikácie na dobrej úrovni. V maximálnej miere bola dodržiavaná smernica o manažmente pohľadávok. Elektronicky prebieha komunikácia s obchodnými a servisnými partnermi pri práci s pohľadávkami.

Hodnotenie zabezpečenia pohľadávok jednotlivých partnerov

Pohľadávky obchodných partnerov za motorové vozidlá boli zabezpečené zaisťovacím prostriedkom, ktorým bolo postúpenie pohľadávok prostredníctvom systému faktoring na faktoringovú spoločnosť. Boli nastavené fakturačné limity vo výške zabezpečenia, ktorých zabezpečenie partneri museli preukázať faktoringovej spoločnosti.

Skonštatovali sme, že k tomuto druhu partnerov nebolo potrebné optimalizovať proces a riešiť zabezpečenie pohľadávok zaisťovacími prostriedkami. Stotožnili sme sa v názore, že zaistenie bolo dostatočné.

Pohľadávky ostatných odberateľov neboli zabezpečené na požadovanej úrovni, nakoľko ich výška predstavovala pre firmu veľkú mieru rizika z ich možného neuhradenia. V prípade nákupu motorového vozidla bolo zabezpečenie vo forme samotného vozidla a Osvedčenia o evidencii motorového vozidla. Vozidlo a osvedčenie sa vydávalo výhradne až po úhrade faktúry a na základe overenej platby v účtovníctve. Pri nedodržiavaní termínov splatnosti spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. eliminovala vznik ďalšieho rizika a navýšenia dlhu skončením objednávania a dodávania ďalšieho tovaru a služieb.

Skonštatovali sme, že zabezpečenie vo forme vozidla a osvedčenia bolo dostatočným prostriedkom na zabezpečenie pohľadávok ostatných odberateľov.

Pohľadávky zamestnancov nepredstavovali pre spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. veľkú mieru rizika. U zamestnancov sme skonštatovali, že vyfakturované čiastky nie sú vysoké, nakoľko si objednávajú tovar len pre vlastnú potrebu. Na druhej strane, bola tu vždy možnosť v prípade problémov s ich uhradením vyriešiť situáciu vnútropodnikovými možnosťami. Pracovník bol pozvaný na pohovor,

kde sa riešila úhrada faktúry. Výsledkom rozhovoru a na základe dohody s dlžníkom uvedená čiastka bola stiahnutá priamo z najbližšej výplaty.

Pohľadávky servisných partnerov boli manažované a spravované podľa smernice. Výška obratu bola vysoká a miera rizika pomerne nízka. Zaisťovacím prostriedkom na zabezpečenie týchto pohľadávok bola dlhoročná spolupráca a dôvera. U problematických partneroch bolo stanovené predloženie bankovej záruky, alebo zmenky. Tento finančný nástroj pokrýval len malú mieru servisných partnerov. Hrozilo riziko z neuhradenia pohľadávok.

Servisní partneri boli na základe analýzy aktuálneho stavu pri zohľadnení výšky obratu rizikovou skupinou, ktorú sme navrhli riešiť a optimalizovať. Aktuálne zabezpečenie neposkytovalo vhodnú formu zaistenia a elimináciu rizika. Touto problematikou sme sa zaoberali podrobnejšie v nasledujúcej kapitole. Navrhované riešenie bolo navrhnuté na minimalizáciu vznik rizika z neuhradenia pohľadávok.

Návrh a odporúčanie

Na základe metodického postupu boli na zistenie aktuálneho stavu použité najpoužívanejšie formy analýza, syntéza, prieskum a vlastné zisťovanie. Boli využité analyticko-systetické poznávacie postupy. Výsledky skúmania a analýzy súčasného stavu manažovania a správy pohľadávok sme odporúčali riešiť a optimalizovať zabezpečenie pohľadávok niektorým z možných spôsobov zaisťovacích prostriedkov u servisných partnerov. V tejto časti sme videli riziko zo vzniku neuhradených pohľadávok a následne vznik problematických pohľadávok.

V tejto kapitole sme sa venovali a podrobnejšie sme sa oboznámili s tematikou manažovania a správy pohľadávok v konkrétnej firme v ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. na Sabinovskej ulici číslo 6 v Bratislave na Slovensko. Tiež s históriou k firme a produktom. A s pojmami, *značka Škoda a Seat, obchodný a servisný partner, vznik a zánik pohľadávky, použité zaisťovacie prostriedky na pohľadávky, oddelenie Manažment pohľadávok, riadenie ľudských zdrojov a zainteresovanosť do procesu.*

Popísali sme súčasný stav manažovania a práce s pohľadávkami. Hovorili sme o celkovom pohľade na pohľadávky a prácu s nimi. Na základe zistených výsledkov sme odporúčali návrh na riešenie opatrenia na optimalizáciu pohľadávok servisných partnerov firmy. Nasledujúcu kapitolu sme venovali podrobnému popisu návrhu riešenia na optimalizáciu zabezpečenia pohľadávok servisných partnerov v konkrétnej firme a navrhli optimálne riešenie, ktoré by malo pomôcť. Navrhnuté riešenie bolo využiteľné v praxi v konkrétnej firme po dopracovaní programových zmien v systéme.

5 NÁVRH NA RIEŠENIE

V predchádzajúcej štvrtej kapitole sme sa venovali a podrobnejšie sme sa oboznámili s tematikou *manažovania a správy pohľadávok* v konkrétnej firme v ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. na Sabinovskej ulici číslo 6 v Bratislave na Slovensku. Tiež s *históriou firmy* a produktom. S pojmami, *značka Škoda a Seat, obchodný a servisný partner, vznik a zánik pohľadávky, použité zaistovacie prostriedky na pohľadávky, oddelenie Manažment pohľadávok a zainteresovanosti ľudských zdrojov do procesu*. Popísali a hovorili sme o súčasnom stave manažovania a práce s pohľadávkami. Na základe analýzy, syntézy, prieskumu a vlastného zisťovania a na základe zistených výsledkov sme odporúčali návrh na riešenie opatrenia na optimalizáciu pohľadávok servisných partnerov firmy. Nasledujúcu kapitolu sme venovali návrhu riešenia na optimalizáciu zabezpečenia pohľadávok v konkrétnej firme a navrhli optimálne riešenie na minimalizáciu vzniku možného rizika z neuhradenia pohľadávok servisných partnerov, ktoré bolo prínosom pre konkrétnu firmu. Cieľom bolo rozčleniť servisných partnerov do skupín a každú skupinu zabezpečiť príslušným zaistovacím prostriedkom a navrhnúť postup a formu manažovanie takto novovzniknutého komplexu skupín.

Návrh a postup riešenia

Pri vypracovaní bakalárskej práce sme postupovali v zmysle postupu:

- **definovanie problémov a cieľov** – v predchádzajúcej časti sme uviedli aktuálny stav manažovania a správy pohľadávok, charakterizovali sme si jednotlivé finančné nástroje na zabezpečenie pohľadávok pre rôzne druhy partnerov spoločnosti,
- **zostavenie plánu** – táto kapitola bola venované postupom, výberom a plánu na zrealizovanie navrhnutého odporúčania na zabezpečenie pohľadávok zaistovacími prostriedkami formou vlastného zisťovania potrieb návrhu,
- **zhromaždenie informácií** – bolo zaistené získanie potrebných informácií o dostupnosti zaistovacích prostriedkov prieskumom na slovenskom trhu,
- **analýza informácií** – zrealizovali sme analytické porovnanie zaistovacích prostriedkov na slovenskom trhu s možnosťou uplatnenia vo firme,
- **prezentácia výsledkov a vyhodnotenie** najvhodnejšieho spôsobu zabezpečenia pohľadávok servisných partnerov, formou analýzy a syntézy.
- **odporúčania** – stanovili sme postup a spôsob samotnej realizácie do praxe,
- **celkové náklady** – stanoviť predbežnú kalkuláciu nákladov na implementáciu.

5.1 Postup realizácie

Na realizáciu odporúčania o možnostiach zabezpečenia pohľadávok bolo postupované v zmysle vyššie uvedeného postupu. Na začiatku bol zostavený plán. Potom boli **preskúmané možnosti** prostredníctvom **zhromaždenia a zberu potrebných dát** pre určenie správneho rozhodnutia. Všetky dostupné a **získané informácie boli analyzované** a zohľadnené všetky determinanty pre vyhodnotenie a určenie výberu vhodného zaist'ovacieho prostriedku. Na základe získaných informácií boli **vyhodnotené a vybrané najvhodnejšie prostriedky**. Bola stanovená predbežná kalkulácia nákladov na implementáciu nášho návrhu do praxe v konkrétnej firme.

Zostavenie plánu

Zostavenie plánu bola dôležitá súčasť celého procesu optimalizácie zabezpečenia pohľadávok servisných partnerov. Jeho správne zostavenie a načasovanie viedlo k úspešnému spracovaniu návrhu a možnosti aplikovania do praxe v konkrétnej firme.

Zhromažďovanie informácií

Na základe dostupných informácií v predchádzajúcej teoretickej časti sme získali údaje o zaist'ovacích prostriedkoch na zabezpečenie pohľadávok pri riešení servisných partnerov. Okrem tejto možnosti sme sa poobhliadli aj po iných možnostiach. Formou prieskumu sme získali ďalšie informácie vhodné pre využitie realizácie návrhu. Získané poznatky k tejto problematike boli postačujúce pre náš návrh. Okrem poznatkov získaných pri písaní teoretickej časti v oblasti zaist'ovacích prostriedkov spomenutých v kapitole 3, podkapitola 3.7 boli ponúknuté možnosti zániku pohľadávok v podkapitole 3.6 napríklad faktoring, postúpenie pohľadávok, forfaiting a kapitalizácia pohľadávok.

Analýza zaist'ovacích prostriedkov na zabezpečenie pohľadávok

Na základe zistených skutočností o možnostiach zabezpečenia pohľadávok prostredníctvom zaist'ovacích prostriedkov a možnostiach zániku pohľadávok ako bolo uvedené v predchádzajúcej teoretickej časti sme mali k dispozícii tieto finančné nástroje zaistenia:

- **zástavné právo** – bolo realizované v súčasnosti pri faktoringu,
- **uznanie záväzku, obchodné vzťahy** – uznanie dlhu bolo realizované pri neplnení dohodnutých podmienok splácania,

- **zmluvná pokuta** – bola uplatňovaná aj v súčasnosti ako pokuta za oneskorené plnenie úhrady po lehote splatnosti,
- **zádržné právo** – nebolo využívané,
- **ručenie v obchodných a ostatných vzťahoch** – bolo využité pri neuhradených pohľadávkach v minulosti,
- **zaist'ovací prevod práva** – podľa dostupných informácií nebolo využívané,
- **dohoda o zrážkach zo mzdy** – realizované v vzťahu k zamestnancom,
- **postúpenie pohľadávky** – úspešné bolo využívané vo vzťahu s obchodnými partnermi pri postúpení pohľadávok za nové motorové vozidlá,
- **banková záruka** – bolo v spoločnosti využívané úspešne pri zabezpečení pohľadávok a bolo využité aj pri návrhu odporúčania vo vzťahu k servisným partnerom na zabezpečenie pohľadávok po splatnosti,
- **prevzatie dlhu** – spoločnosť túto formu využívala pri problémoch s uhradením pohľadávok po splatnosti nad 90 dní a viac a pri skončení zmluvy s partnerom,
- **akreditív – kreditné limity pre servisných partnerov, bolo súčasťou návrhu na riešenie pohľadávok,**
- **inkaso** – v minulosti sa nám neosvedčilo, nakoľko partneri nemali úmyselne dostatočné finančné krytie na špeciálnych bankových účtoch pre inkaso,
- **zmenka** – tento prostriedok bol v minulosti už realizovaný,
- **zmluvná záloha** – prostriedok bol v spoločnosti už niekoľkokrát použitý a jeho účel splnil očakávanie,
- **ručenie** – bolo použité pri faktoringu faktoringovou spoločnosťou,
- **výhrada z vlastníctva z obchodných a ostatných vzťahov** – firma si vyhradila vlastníctvo predávaných tovarov a služieb až do úplného uhradenia a túto skutočnosť uviedla do zmlúv a uvádzala to na všetkých daňových dokladoch.

Prezentácia výsledkov a vyhodnotenie

Na základe doterajších skúseností, ponúkaných špecifík a hlavne so zohľadnením finančných možností našich servisných partnerov boli pre implementáciu nášho projektu do podmienok spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. vybrané nasledujúce zaist'ovacie prostriedky:

- **akreditív vo forme kreditných limitov servisných partnerov** nové riešenie
- **banková záruka** - viackrát bola úspešne využitá a osvedčila sa,

- **zmluvná záloha** – využívanie vo firme bolo prínosné a aplikované pomerne často na problematických odberateľoch,
- **uznanie dlhu** – využívala sa mnohokrát pri riešení problematických pohľadávok,
- **prevzatie záväzku** – použili ho vo firme viackrát hlavne pri skončení činnosti a zmluvy partnerov a nový partner prevzal všetky záväzky po ukončenom obchodnom vzťahu.
- **výhrada vlastníckeho práva do úplného uhradenia** – bola častým prostriedkom pri problematickom súdnom spore pri dokazovaní vlastníckych práv k predmetnej veci.

Uvedené finančné nástroje boli v minulosti pri práci s pohľadávkami používané a boli úspešné a preto bolo rozhodnuté pokračovať v práci s nimi i naďalej. Boli doplnené o akreditív vo forme stanovené kreditné limitu podľa špeciálne navrhnutých podmienok. Podobná forma bola stanovená a využívaná pri postupovaní pohľadávok za nové motorové vozidlá na faktoringovú spoločnosť. Tento spôsob sa nám osvedčil a v upravenej podobe sme ho využili pre náš projekt s možnosťou využitia pre prax.

Odporúčania

Na základe vyhodnotených výsledkov o možnostiach zabezpečenia pohľadávok zaisťovacími prostriedkami sme navrhli a stanovili presný postup samotnej realizácie. Návrh riešenia bola založený na rozdelení servisných partnerov do skupín podľa kritérií. Hlavným determinantom začlenenia a rozdelenia do skupín bol sledovaný stav pohľadávok po splatnosti. Historickým hodnotiacim obdobím boli stanovené tri roky. Horná hranica bola stanovená na 5 000 Eur. Brali sme do úvahy aj počet prekročení. Na základe týchto zvolených determinantov sme rozdelili servisných partnerov do skupín. Každá skupina mala pridelené svoje postupy na zabezpečenie pohľadávok, ktoré museli byť dodržané. Pripravili sme si členenie na tri skupiny. Nazvali sme skupiny názvoslovím: Partner A (bezproblémový), Partner B (nový partner a partner s občasnými problémami) a Partner C (problematický). Jednotlivým partnerom potom boli pridelené označenia A, B alebo C. Podmienky manažovania a správy pohľadávok boli rovnaké ako pri ostatných odberateľoch. Tie nebolo treba meniť, len sa doplnili nové podmienky pre servisných partnerov v skupinách.

S vyššie uvedeným odporúčaním, ktoré sme si stanovili bol zrealizovaný návrh. Návrh riešenia bol vymyslený a spracovaný aby bol v konkrétnej firme využiteľný v praxi. Ušili sme ho presne na podmienky firmy ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o..

5.2 Špecifikácia rozdelenia servisných partnerov

Návrh riešenia pozostával z rozdelenia všetkých servisných partnerov do skupín podľa doterajšej platobnej disciplíny a dodržiavanie úhrad v lehotách splatnosti. Kritériom pre rozčlenenie bola výška pohľadávok po splatnosti za posledné tri roky.

Jednotlivým skupinám boli priradené štatúty partnera a druhy zaistovacích prostriedkov, ktoré museli servisní partneri predložiť do stanoveného termínu. V spoločnosti mali 118 servisných partnerov, ktorých sa predmetná zmena dotýkala, t.j. za značku Škoda 86 a za značku Seat 32 partnerov. Z toho 31 so zmenou zaistenia.

Tabuľka 3: Špecifikácia servisných partnerov podľa skupín

Značka	PARTNER A		PARTNER B		PARTNER C		SPOLU
	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	
ŠKODA	68	79,07 %	13	15,12 %	5	5,81 %	86
SEAT	19	59,38 %	11	34,37 %	2	6,25 %	32
Celkom	87		24		7		118

Zdroj: autorka práce a vlastné zisťovanie
a vlastná grafická úprava spracovania

Graf 3: Špecifikácia rozdelenia servisných partnerov



Zdroj: autorka práce a vlastné zisťovanie
a vlastná grafická úprava spracovania

Servisní partneri boli na začiatku projektu optimalizácie zabezpečenia pohľadávok rozdelení do troch skupín. Začlenenie do príslušnej skupiny bolo na základe predchádzajúcich vyhodnotení stavu pohľadávok po splatnosti. Každá skupina dostala svoje podmienky a kritéria zaradenie a pomenovanie skupín.

Zo strany spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bolo rozhodnuté, že nebolo potrebné zabezpečenie požadované pre servisných partnerov zaradených v skupine **Partner A**. Požadované bolo zabezpečenie pohľadávok pre servisných partnerov zaradených do skupín **Partnera B a Partner C**.

Kritéria rozdelenia servisných partnerov do skupín a názvy skupín:

- **Partner A** – zaradení servisní partneri, ktorí v priebehu posledných troch rokov mali maximálne pohľadávky po splatnosti vo výške nad 5 000 € a prekročenie sa opakovalo najviac päťkrát,
- **Partner B** – zaradení servisní partneri, ktorí v priebehu posledných troch rokov mali maximálne pohľadávky po splatnosti vo výške nad 5 000 € a prekročenie sa opakovalo najviac desaťkrát,
- **Partner C** – zaradení servisní partneri, ktorí v priebehu posledných troch rokov mali maximálne pohľadávky po splatnosti vo výške nad 5 000 € a prekročenie sa opakovalo viac ako desaťkrát. Patrili sem aj partneri, ktorí nedodržiavali splátkové kalendáre, alebo boli z iných závažných dôvodov označení ako problematický.

Špecifikácia rozdelenia do skupín servisných partnerov a podmienky

- **Partner A** – štandardný režim dodávok bez obmedzení, s odloženou splatnosťou faktúr, bez nutnosti predloženia bankovej záruky. Do tejto skupiny boli zaradení dlhoroční bezproblémoví servisní partner, ktorí splnili podmienky zaradenia.
- **Partner B** – štandardný režim dodávok bez obmedzení, s odloženou splatnosťou faktúr, s nutnosťou predloženia bankovej záruky. Do tejto skupiny boli zaradení noví servisní partneri, o ktorých neboli k dispozícii požadované údaje z minulosti. Taktiež ostatní servisní partneri, ktorí nedodržiavali lehotu splatnosti a vyskytli sa u nich krátkodobé pohľadávky po splatnosti.
- **Partner C** – režim zálohovej platby na základe platby vopred. Táto skupina bola vytvorená pre problémových servisných partnerov s finančnými problémami a pre partnerov na základe posúdenia iných individuálnych okolností.

Nový servisný partner

U nových servisných partnerov bolo schválené predloženie bankovej záruky v dohodnutej výške minimálne v hodnote 2/12 ročného cieľa na zabezpečenie pohľadávok a na minimalizáciu vzniku možného rizika. Do vybavenia bankovej záruky nový servisný partner bol zaradený do režimu zálohovej platby vopred. Po uplynutí doby dvoch rokov bola prehodnotená jeho platobná disciplína. Na základe dosiahnutých výsledkov bolo prehodnotené jeho zotrvanie v skupine Partner B. Pri vzornej platobnej disciplíne bol zrealizované preradenie medzi skupinu Partner A.

V prípade zlepšenia, alebo zhoršenia platobnej disciplíny bolo možné preradenie obchodných partnerov v rámci jednotlivých skupín Partnerov A, Partner B a Partner C obidvomi smermi.

Banková záruka a správa bankových záruk

Servisný partner predložil na základe požiadavky zo strany spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bankovú záruku v požadovanej výške. Optimálna výška bola vyhodnotená na 3/12 ročného cieľa. Na základe tejto výšky bol nastavený kreditný limit. Fakturácia originálnych dielcov a príslušenstva a ostatná fakturácia tovarov a služieb bola do uvedenej výšky limitu. Bez predloženia bankovej záruky nebolo objednávanie a odoberanie povolené. Vedením spoločnosti boli vybrané bankové inštitúcie, v ktorých bolo možné podpísať bankovú záruku. Boli to: Tatra banka, Slovenská sporiteľňa, Všeobecná úverová banka. Vybavovanie bankových záruk bolo v kompetencii právneho oddelenia spoločnosti. Po uplynutí podmienok nutnosti trvania predloženia bankovej záruky bol predmetný zaisťovací prostriedok vrátený servisnému partnerovi a bola zrušená podmienka jej platnosti.

Preradenie partnerov

Preradenie partnerov medzi skupinami partnerov mohlo nastať v dvoch prípadoch. Presným definovaním determinantov boli určené spôsoby preradenia partnerov medzi skupinami nasledovne:

Do vyššej skupiny - podmienkou preradenia do vyššej skupiny bola dobrá platobná disciplína, bezproblémový chod firmy obchodníka a ak pominuli dôvody požadovať zabezpečenie pohľadávok na základe dobrej platobnej disciplíny po dobu dvoch rokov. Preradený mohol byť Partner B a Partner C. Preradenie sa realizovalo na základe žiadosti od obchodníka, alebo na podnet oddelenia Manažment pohľadávok na základe dobrej platobnej disciplíny. Vedenie spoločnosti schvaľovalo preradenie medzi skupinami.

Do nižšej skupiny - preradenie do nižšej skupiny bolo na základe pretrvávajúcich finančných problémov, alebo na základe iného zisteného stavu, pri nedodržiavaní dohodnutých podmienok a pri hrozbe vzniku rizika z neuhradenia pohľadávok. Preradení mohli byť všetci partneri. Preradenie sa realizovalo na základe podnetu oddelenia Manažment pohľadávok na základe zhoršenej platobnej disciplíny a pretrvávajúcich finančných problémoch. Vedenie spoločnosti schvaľovalo preradenie medzi skupinami.

5.3 Stanovenie kreditných limitov

Pre všetkých jednotlivých servisných partnerov bol stanovený kreditný limit. Do jeho výšky bolo povolené servisným partnerom objednávanie originálnych dielcov a príslušenstva u menovanej spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. v Bratislave. Týmto spôsobom bolo zabezpečené povoliť servisným partnerom objednávanie len do maximálnej výšky vopred stanovených limitov. Touto formou bolo zabezpečené predchádzanie vzniku vyšších objemov pohľadávok. Obmedzením pohľadávok bolo minimalizované riziko vzniku vyšších pohľadávok po splatnosti ako bolo prípustné.

Pre implementáciu tohto systému bolo potrebné vytvoriť program podľa presne definovaných kritérií, ktorý automaticky zabezpečoval správu servisných partnerov.

Kreditný limit

Kreditný limit definovaný ako maximálne povolené čerpanie. Bol nastavený pre všetkých servisných partnerov za rovnakých podmienok. Na výpočet výšky slúžila hodnota podpísaných ročných cieľov servisných partnerov (Partner A) na príslušný rok za originálne dielce a príslušenstvo, ako východiskový údaj. Do hodnoty kreditných limitov nevstupovala fakturácia za nové motorové vozidlá.

Pre problémových partnerov (Partner B a Partner C) výška maximálneho kreditného limitu bola nastavená ako hodnota predloženej bankovej záruky.

Špecifikácia kreditných limitov

Pre novo navrhnutú prácu s kreditnými limitmi a pre lepšie zabezpečenie zaistenia pohľadávok boli stanovené dva druhy limitov, ktoré eliminovali vznik problematických pohľadávok.

Systém kreditných limitov pracoval s dvomi limitmi a to:

- **LIMIT1** = limit pre celkové pohľadávky.
- **LIMIT2** = limit pre pohľadávky po splatnosti.

Limit1 pre celkové pohľadávky

Kreditný limit nazvaný ako **LIMIT1** bol vypočítaný ako 3/12 aktuálneho ročného cieľa plus DPH. Vypočítaná hodnota sa nahrala so systémom kreditných limitov. Slúžila ako maximálny limit pre objednávanie originálnych dielcov a príslušenstva jednotlivých servisných partnerov. Bola stanovená na 3/12 ročného cieľa na základe porovnania stavu obratu obchodníkov za predchádzajúce obdobie. Za optimálnu hranicu sme

považovali 3/12 ročného cieľa, ktorá by servisným partnerom nemala obmedziť obchodovanie a nemala by spôsobovať vyššiu mieru rizika pre konkrétnu firmu.

Limit2 pre pohľadávky po splatnosti

Kreditný limit nazvaný ako **LIMIT2** bol nastavený na nulovú hodnotu.

Zmeny v limitoch

Aktualizácia a zmeny v nastavení kreditných limitov sa uskutočňovala po podpísaní nových ročných cieľov na ďalší rok. Zmeny v nastavení hodnoty nastali v prípade potreby operatívne podľa okolností.

Za potrebu vykonania zmeny v nastavení výšky boli považované nasledovné skutočnosti ako napríklad:

- pri zmene ročného cieľa v priebehu roka (navýšenie aj zníženie),
- pri zmene výšky bankovej záruky,
- pri zhoršenej platobnej disciplíne,
- pri nedodržiavaní dohodnutého splátkového kalendára,
- v prípade hrozby zo vzniku rizika z neuhradenia pohľadávok,
- pri predaní tovaru tretej osobe a bez uhradenia na ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.,
- pri celkovo zlej finančnej situácii partnera,
- pri vyhlásení konkurzu, alebo reštrukturalizácie,
- pri skončení platnosti servisnej zmluvy,
- pri zistení iných závažných dôvodov a okolností.

Aktualizácia kreditných limitov

Celý proces aktualizácie kreditných limitov bol nastavený na automatický priebeh a chod prostredníctvom naplánovaného jobu v systéme. Pravidelne sa aktualizovali dáta a spracovávalo sa čerpanie a premietlo do hodnôt limitov.

Aktualizácia kreditných limitov bola nastavená na spracovanie trikrát denne. Z dôvodov zabezpečenia aktuálnosti spracovaných údajov. Po každej aktualizácii boli priebežne zohľadnené v limitoch naúčtované hodnoty faktúry a čiastky úhrady od obchodníkov. Načítané údaje boli zapísané do tabuľky kreditných limitov v systéme. Tabuľka slúžila na sledovanie čerpaní povolených hodnôt. Strážila a regulovala objednávky obchodníkov a následnú fakturáciu. Celý chod bol presne zabezpečený špeciálnym programom na tento účel podľa vypracovaných požiadaviek firmy.

5.4 Správa kreditných limitov a manažment pohľadávok

Pod správou boli vymedzené činnosti potrebné na zabezpečenie chodu a fungovania a to: zablokovanie, alebo odblokovanie obchodníkov, informácia o aktuálnom stave limitov, aktuálna výška čerpania, hodnota kreditného Limitu1, Limit2, možnosti odblokovania a postup, zisťovanie stavu pohľadávok a poradenstvo.

System na správu prostredníctvom programu bol navrhnutý tak, aby strážil nastavené hodnoty a v prípade ich prekročenia oznámil túto skutočnosť partnerovi oznamom v podobe informácie na obrazovke a zablokoval ho pre ďalší prístup. Nedovolil mu objednávanie ďalších dielcov a príslušenstva. Servisný partner bol o tejto skutočnosti informovaný na obrazovke správou s presným popisom vzniknutého problému. V správe bolo uvedené, ktorý z limitov prečerpá a o akú čiastku. Takto bol eliminovaný vznik ďalších pohľadávok, ktoré sa po splatnosti stali problematickými.

Prekročenie limitu a odblokovanie

Pri objednávaní a následnom prekročení niektorého z limitov systém automaticky upozornil obchodníka na jeho prekročenie a bol zablokovaný. Po uhradení pohľadávok bol automaticky odblokovaný k ďalšiemu objednávaní. Tento proces blokovania a odblokovania prebiehal automaticky, bez nutnosti ľudského zásahu.

Manažment a správa pohľadávok servisných partnerov

Manažment a správa pohľadávok servisných partnerov sa riadila pravidlami ako pri manažovaní a správe pohľadávok obchodných partnerov. Podrobne bolo špecifikované a popísané v predchádzajúcej kapitole bakalárskej práce v 4 kapitole.

Voľné miesto na stránke sme si dovoľili vyplniť jedným produktom z našej modelovej rady Škoda Fabia RS v športovom prevedení.

Obrázok 16: Škoda model Fabia RS



Zdroj: autorka práce vlastný archív fotografií

5.5 Softwarová úprava riešenia

Na implementáciu navrhovaného riešenia bolo potrebné do súčasného systému dopracovať špeciálny riadiaci program. Tento mal za úlohu riadiť všetky nastavené procesy a rozhrania podľa presne vyšpecifikovaných požiadaviek. Súčasťou celého procesu riešenia bolo vytvorenie nových tabuliek do aktuálneho systému a bolo nutné zabezpečiť medzi nimi prepojenie a komunikáciu. Taktiež nové prehľady do tlače.

Program zabezpečil pravidelnú automatickú aktualizáciu dát a priebežné sledovanie aktuálneho stavu čerpania limitov jednotlivých servisných partnerov.

Súčasťou bolo dopracovanie elektronickej automatickej komunikácie medzi servisným partnerom a spoločnosťou ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. v Bratislave. Pri objednávaní servisný partner v prípade zadania materiálu na dodanie bol informovaný o prekročení. Komunikácia vo forme informácie na obrazovke u partnera. Potrebné bolo vytvoriť niekoľko tabuliek v aktuálnom systéme na napĺňanie informáciami. Do prvej tabuľky v prílohe s názvom **Príloha N – Návrh tabuľky – Prehľad kreditných limitov servisných partnerov** sa nahradil prehľad schválených limitov (Limit1 a Limit2) pre aktuálny rok podľa jednotlivých partneroch a čiastkach. Do ďalšej tabuľky, ktorú sme zaradili do príloh s názvom **Príloha O – Návrh tabuľky – Prehľad čerpania kreditných limitov servisných partnerov** sa zapisovali aktuálne hodnoty čerpania a aktuálny stav celkových pohľadávok (Limit1) a pohľadávok po splatnosti (Limit2) po každom automatickom spustení načítavania nových údajov. Tretia, ktorú sme zaradili do príloh s názvom **Príloha P – Návrh tabuľky – Prehľad o počte zablokovaní a počte dní zablokovaní kreditných limitov servisných partnerov** slúžila na evidenciu počtu zablokovaní a dní, zapisovanie a vyhodnocovala hodnoty zablokovania a odblokovania. Boli nastavené hodnotiace kritéria, ktoré systém sledoval a vyhodnocoval. Mohli to byť napríklad: počet dní zablokovania, počet zablokovaní a iné. Neoddeliteľnou súčasťou pri tvorbe celého projektového riešenia návrhu bolo spracovať a pripraviť podklady pre výstup do tlače. Jednotlivé vyhodnotenia celoročnej platobnej disciplíny servisných partnerov bolo podkladom k ročným vyhodnoteniam a vyplateniu bonusov za predaje.

Kalkulácia nákladov

ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. bola dcérskou spoločnosťou firmy ŠKODA AUTO a. s. so sídlom v Mladej Boleslavy. Kompletná starostlivosť a správa informačných technológií bola priamo zabezpečovaná jej pracovníkmi. Všetky naše

požiadavky na systémové zmeny boli realizované a implementované prostredníctvom nich.

Na základe veľmi dobrých pracovných vzťahov sme si dovoľili osloviť zodpovedných pracovníkov v Mladej Boleslavy. Predstavili sme im náš návrh na riešenie optimalizácie zabezpečenia pohľadávok servisných partnerov. Požiadali sme ich o predbežnú kalkuláciu nákladov na zrealizovanie nášho návrhu, ktorý bol predmetom bakalárskej práce. Boli sme milo prekvapení, že na našu žiadosť reagovali promptne. Vyjadrenie bolo pozitívne.

Celkové náklady

Celkové náklady na implementáciu optimalizácie zabezpečenia pohľadávok boli odhadnuté a vyčíslené v čiastke maximálne 6 000 EUR.

Dovoľili sme si skonštatovať, že predmetná vypočítaná čiastka bola primeraná prácam trhu. Investovať do zaistenia pohľadávok bolo určite správne rozhodnutie a vyplatilo sa. Preinvestovaná čiastka bola podstatne nižšia, ako hodnota vzniknutých problematických pohľadávok a ich náklady manažovanie a správu a neposlednom rada na vymáhanie. Ostávala pri vymáhaní vždy otvorená možnosť neuspenia pri súdnom vymáhaní z akéhokoľvek dôvodu.

Prínos realizácie

Realizáciou tohto návrhu budú zabezpečené pohľadavky servisných partnerov zaisťovacími prostriedkami a eliminované hodnoty pohľadávok po splatnosti u týchto partneroch. Zamedzilo sa vzniku ďalších problematických pohľadávok.

Vzhľadom na obmedzený rozsah bakalárskej práce nie je možné vyhodnotiť prínos vo vzťahu na výšku hodnoty pohľadávok po splatnosti porovnateľného obdobia súčasného s budúcim. Prínos bude určite zaujímavý a nezanedbateľný.

Piatu a zároveň poslednú kapitolu bakalárskej práce sme venovali popísaniu celého návrhu procesu implementácie nového systému optimalizácie pohľadávok do aktuálneho procesu manažovania a správy pohľadávok v konkrétnej spoločnosti.

V závere sme vyhodnotili celý priebeh bakalárskej práce a zanalyzovali sme zrealizovaný celý postup a uviedli zistenia a odporúčania.

ZÁVER

V podnikateľskej praxi otázka manažovania a správy pohľadávok zastáva stále dôležitejšie miesto a súčasť činnosti firiem. Preto sme sa touto problematikou zaoberali v bakalárskej práci. Aktuálnosť riešenia tejto tematiky sa ukazuje stále významnejšie.

Cieľom práce bolo spracovanie zamerané na problematiku riešenia a optimalizovanie súčasného aktuálneho stavu pohľadávok v spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. v Bratislave. Hlavná úloha bola zanalyzovať aktuálny stav a navrhnúť najvhodnejšiu formu riešenia zabezpečenia pohľadávok. Využitím deskriptívnych metód formami postupov analýzy, syntézy, prieskumu a vlastného zisťovania boli v praktickej časti zisťované aktuálne procesy a stavy manažovania a správy pohľadávok, ktoré sme popísali v teoretickej časti.

Analýza stavu manažovania a správy pohľadávok a jej výsledky ukázali, že spoločnosť mala rozdelených partnerov do štyroch skupín. Pre jednotlivé skupiny boli rôzne formy zaistenia. Výsledky hodnotenia stavu boli nasledovné.

Prvú tvorili **obchodní partneri** (predmetom zmluvy boli motorové vozidlá), ktorých zabezpečenie pohľadávok bolo formou zaistovacieho prostriedku prostredníctvom postúpenia pohľadávok systémom faktoring na faktoringovú spoločnosť. Nastavené boli faktoringové limity, ktoré boli predmetom fakturácie. Zo strany faktoringovej spoločnosti boli zaistené do výšky predloženého zabezpečenia obchodným partnerom. Preukázané výsledky hodnotenia dokladovali dostatočné zabezpečenie a nebolo nutné sa touto skupinou partnerov zaoberať.

Druhou skupinou pri analýze boli **ostatní odberatelia** (občasní a jednorazoví, bez zmluvy) a odoberali prevažne vozidlá. Zabezpečenie pohľadávok bolo formou Osvedčenia o evidencii motorového vozidla, bez ktorého nebolo možné vozidlo používať. Bez uhradenia nebolo odovzdané toto osvedčenie kupujúcemu. Z uvedeného dôvodu sme skonštatovali, že zabezpečenie v tejto skupine nepredstavuje veľkú mieru rizika z neuhradenia a zo vzniku problematických pohľadávok. Zabezpečenie sme považovali u tejto skupiny partnerov za dostačujúce a nebolo potrebné ďalšie riešenie.

Tretiu skupinu v členení zastávali **zamestnanci**, ktorých pohľadávky nepredstavovali pre spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. veľkú mieru rizika. Zamestnanci odoberali tovar pre vlastnú potrebu, ktorého čiastky neboli rizikom pre spoločnosť. Na druhej strane sa neuhradenie pohľadávok mohlo riešiť zrážkou zo

mzdy. Uvedená možnosť bola postačujúcim prostriedkom pre zaistenie pohľadávok v prípade ich neuhradenia zo strany zamestnancov.

Poslednú štvrtú skupinu partnerov tvorili **servisní partneri** (predmetom zmluvy boli originálne náhradné dielce, príslušenstvo a ostatná fakturácia spojená s touto činnosťou). Zabezpečenie pohľadávok bolo riešené u problematických partnerov bankovou zárukou, zmenkou, alebo uznaním dlhu. U dlhoročných partneroch boli obchodné vzťahy založené na dlhoročnej spolupráci a dôvere. Pravidlá na manažovanie a spravovanie pohľadávok boli dodržiavané podľa organizačnej smernice. Výška obratu bola vysoká a miera rizika nebola považovaná za vysokú. Táto skupina partnerov na základe analýzy aktuálneho stavu a na základe zistení, zohľadnení výšky obratu a možnosti vzniku rizika z neuhradenia pohľadávok sa nám ukázala ako nedostatočne zaistená a riziková. Vzhľadom na finančnú situáciu na trhu a hospodársku situáciu na celom svete. Navrhli sme riešiť a optimalizovať túto skupinu a tak eliminovať riziko. Navrhli sme riešenie zaistenia vo forme kreditných limitov.

Podrobne sme sa riešením a návrhom implementácie kreditných limitov zaoberali v piatej kapitole bakalárskej práce. Navrhnuté riešenie bolo reálne.

Optimalizácia riešenia po dopracovaní programových úprav, zmien, nastavení, rozhraní, zavedení nových tabuliek, prepojení aktuálneho systému s novými programami bude prínosom pre spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. so sídlom na Sabinovskej ulici číslo 6 v Bratislave.

Na záver sme skonštatovali, že sa nám podarilo splniť stanovený cieľ bakalárskej práce. Za splnenie považujeme, že sme úspešne navrhli a popísali riešenie, ktoré po zavedení bude prínosom pre konkrétnu firmu a využiteľné v praxi.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ARMSTRONG, Michael: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michal – STEPHENS Tina: *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2377-4.

BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kolektiv: *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kolektiv: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František - KOŠŤAN, Pavol - ŠULEŘ, Oldřich: *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Pres, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

ČASTORAL, Zdeněk: *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DRBOHLAV, Jozef - POHL, Tomáš: *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 220 s. ISBN 80-7357-162-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv: *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret – HOOK, Caroline: *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HROMKOVÁ, Dana – HUK, Jaroslav – KLUGEROVÁ, Jarmila – KOČKOVÁ, Andrea – PAULOVČÁKOVÁ, Lucie – VACÍNOVÁ, Terezia: *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 4. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2012. 80 s. ISBN 978-80-7452-024-2.

HRUBOŠOVÁ, Marcela: *Optimalizace pohledávek (nejen) pojišťoven*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009. 61 s. ISBN 978-80-7201-758-4.

- KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLIK, Jan: *L&K – ŠKODA I. díl: Cesta vzhůru 1895 – 1945*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic, 2003. 423 s. ISBN: 80-239-1849-4.
- KOŽÍŠEK, Petr – KRÁLIK, Jan: *L&K – ŠKODA II. díl: Let okřídleného šípu 1945 – 2003*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic, 2003. 271 s. ISBN: 80-239-1949-0.
- KRÁLIK, Jan – NACHTMANN, Lukáš: *Mlčíce hlasitě volají: 100 let reklamy Škoda od L&K po současnost Tisková reklama automobilky L&K Škoda*. Pro společnost Škoda Auto a. s. vydala MotoPublic, 2005. 224 s. ISBN: 80-239-5459-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan: *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PILÁTOVÁ, Jana – RICHTER, Jaroslav: *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. 2. vyd. Olomouc: nakladatelství ANAG, 2011. 120 s. ISBN 978-80-7263-678-5.
- RAIS, Karol – DOSKOČIL, Radek: *Risk management: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- ŘEZNÍČEK, Petr – KOREČKOVÁ, Šárka a kolektiv: *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- SYNEK, Miroslav a kolektiv: *Podniková ekonomika*. 3. preprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- VAIGERT, Dalibor - PHILIPPI, Tomáš - RIŠKO, Pavol - NAVRÁTILOVÁ, Hana: *Pohledávky - Právní příručka věřitele*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 272 s. ISBN 80-251-0881-3.
- VONDRÁKOVÁ, Alena: *Meritum Vymáhání pohledávek*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 896 s. ISBN 978-80-7357-686-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VEBER, Jaromír a kolektiv: *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER Jaromír a kolektív: *Management: Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. (dotlač). Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, Leo - VODÁČKOVÁ Oľga: *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ALEXY, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 6. vyd. Bratislava: Iris. 2004, 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

BAJZÍKOVÁ, Ľubica – WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, Stanislava – RUDY, Ján – VARGIC, Branislav – WEIDLICH, Roman: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava Fakulta managementu, 2011. 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7.

GONDA, Vladimír: *Ako písať a úspešne obhájiť diplomovú prácu*. 6. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-472-0.

HARUMOVÁ, Anna: *Ohodnocovanie pohľadávok*. 1. vyd. Bratislava: Ekonómia, 2002. 237 s. ISBN 80-89047-45-9.

JEMALA, Ľubomír: *Podnikateľský manažment a marketing*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008. 312 s. ISBN 978-80-227-2860-7.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kolektív: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint–vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana: *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-078-192-7.

KUPKOVIČ, Milan a kolektív: *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: Sprint–vfra, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.

LAZAR, Ján – LUBY, Štefan: *Zabezpečenie pohľadávok a ich uspokojenie: VII. Lubyho právnické dni Medzinárodná vedecká konferencia Smolenice*. 1. vyd. Bratislava – Trnava: Iura Edition, 2002. 592 s. ISBN 80-89047-54-8.

LETOVANCOVÁ, Eva: *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2010. 168 s. ISBN 978-80-223-2783-1.

LINCZÉNYI, Alexander – NOVÁKOVÁ, Renáta: *Manažérstvo kvality*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita STU, 2001. 299 s. ISBN 80-227-1586-7.

LISÝ, Ján a kolektív: *Ekonomia v novej ekonomike*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.

MAJTÁN, Miroslav a kolektív: *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-893393-07-7.

MÁZIKOVÁ, Katarína a kolektív: *Účtovníctvo: nadobúdanie zručností v podvojnóm účtovníctve*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2006. 271 s. ISBN 80-8078-088-9.

SEDLÁK, Mikuláš: *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

SEDLÁK, Mikuláš a kolektív: *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.

SOUKUPOVÁ, Božena - ŠLOSÁROVÁ, Anna - BAŠTINCOVÁ, Anna: *Účtovníctvo*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2004. 638 s. ISBN 80-8078-020-X.

VAVERČÁKOVÁ, Marta: *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave, 2006. 91 s. ISBN 80-8082-088-0.

VETRÁKOVÁ, Milota – SEKOVÁ, Mária – ĎURIAN, Jozef: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 2003. 205 s. ISBN 80-8055-581-8.

VLACHYNSKÝ, Karol a kolektív: *Podnikové financie*. 1. vyd. Bratislava: Súvaha, 1999. 460 s. ISBN 80-88727-29-4.

Zoznam internetových zdrojov

Predaj automobilov v SR za rok 2012. In: Združenie automobilového priemyslu. Dostupné z: <http://www.zapsr.sk/kategoria/Predaj-automobilov-v-SR/Rok-2012/>. [cit. 2013-01-25].

Zoznam ostatných zdrojov

Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej

účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, § 13 a § 17. Dostupné z: HOSPODÁRSKE NOVINY: *Daňový sprievodca s komentárom 2012*. Bratislava: Ecopress, 360 s. (opatrenie s. 217-284).

Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, *Obchodný register*. In: Výpis o Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I. Oddiel: Sro. Vložka číslo: 4775/B. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=7098&SID=2&P=0>. [cit. 2012-12-06].

Zákon č. 431/2002 Zb. z 18. júna 2002 Zb. o účtovníctve, v znení neskorších predpisov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2002, čiastka 168, s. 4455-4469. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/431-2002-z-z.p-6594.pdf>. [cit. 2013-01-06].

Vnútropodnikové smernice spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.

Organizačná smernica: *Manažment pohľadávok*. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. 67 s. číslo: OS_EF_EFP_005. [cit. 2013-01-11].

Organizačná smernica: *Organizačná štruktúra*. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. 15 s. číslo: OS_SAS_01_2013. [cit. 2013-01-20].

Zoznam zdrojov obrázkov

autorka práce vlastný archív fotografií, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

uvedené podľa zdrojov pod obrázkom

Zoznam zdrojov grafov a tabuliek

autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

uvedené podľa zdrojov pod grafom a tabuľkou

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Cyklus lidských zdrojů	12
Obrázok 2: Stavba základov manažmentu	24
Obrázok 3: Štvoraká interpretácia manažmentu	25
Obrázok 4: Pyramída riadenia	27
Obrázok 5: Podnik jeho ciele a funkcie – podnik a záujmové skupiny	29
Obrázok 6: Základné úrovne (hierarchie) stratégií v podniku	32
Obrázok 7: Kolobeh obežných aktív podniku	35
Obrázok 8: ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. – logo značky Škoda	48
Obrázok 9: ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. – logo značky Seat	48
Obrázok 10: ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. – sídlo spoločnosti	49
Obrázok 11: Pomáhame deťom z detského domova	50
Obrázok 12: Zakladatelia Václav Laurin a Václav Klement	51
Obrázok 13: Slávia – znak z ranného obdobia firmy	52
Obrázok 14: Organizačná štruktúra – skrátená forma	53
Obrázok 15: Seat Exeo Style 1,8 TSI	54
Obrázok 16: Škoda Fabia RS	75

Zoznam grafov

Graf 1: Špecifikácia zloženia partnerov	56
Graf 2: Špecifikácia zloženia partnerov podľa značiek	60
Graf 3: Špecifikácia rozdelenia servisných partnerov	70

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Účtová osnova – účtové triedy	34
Tabuľka 2: Zaisťovacie prostriedky pohľadávok	42
Tabuľka 3: Špecifikácia servisných partnerov podľa skupín	70

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Súhlas vedenia spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. Sabinovská 6 v Bratislave na použitie vybraných údajov firmy pre účely spracovania bakalárskej práce.....	I
Príloha B – Riadiaci proces	II
Príloha C – Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov	III
Príloha D – Určenie a tvorba plánu ľudských zdrojov	IV
Príloha E – Od Manažmentu ľudských zdrojov ku strategickému Manažmentu ľudských zdrojov	V
Príloha F – Charakteristika personálnej práce	VI
Príloha G – Strategické potreby organizácie a personálny manažment..	VII
Príloha H – Znak amerického a tradičného japonského manažmentu..	VIII
Príloha I – Účtová trieda 3 – Zúčtovacie vzťahy	IX
Príloha J – Podiel na automobilovom trhu za rok 2012	X
Príloha K – Zloženie zamestnancov	XI
Príloha L – Aktuálny prehľad pohľadávok partnerov.....	XII
Príloha M – Manažment pohľadávok – grafický popis procesu	XIII
Príloha N – Návrh tabuľky – Prehľad kreditných limitov servisných partnerov.....	XIV
Príloha O – Návrh tabuľky – Prehľad čerpania kreditných limitov servisných partnerov	XV
Príloha P – Návrh tabuľky – Prehľad o počte zablokovaní a počte dní zablokovaní kreditných limitov servisných partnerov	XVI

PRÍLOHY

Príloha A – Súhlas vedenia spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. Sabinovská 6 v Bratislave na použitie údajov firmy pre účely spracovania bakalárskej práce

Helena PANDOVÁ, Brezová 13, 900 43 Hamuliakovo

ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.

p. Ing. Marián Kašák, konateľ

Ing. Matej Bugár, konateľ

Sabinovská 6

821 02 Bratislava

Bratislava

7. december 2012

VEC

Žiadosť

Dolu podpísaná **Helena Pandová**, pracovníčka finančného oddelenia spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o. s pracovným zaradením Vedúca oddelenia Manažment pohľadávok si dovoľím požiadať vedenie spoločnosti o schválenie mojej žiadosti.

V roku 2010 som bola prijatá na vysokoškolské štúdium na Univerzitu J. A. Komenského Praha, s.r.o. na študijný odbor **6208R180 – Manažérske štúdium – Riadenie ľudských zdrojov (Bc. MS-RLZ); Ekonomika a management (B6208)**. V tomto akademickom roku 2012/2013 som v 3. ročníku. Súčasťou úspešného ukončenia bakalárskeho štúdia je vypracovanie bakalárskej práce.

Tému mojej bakalárskej práce som si vybrala vlastnú tému, ktorú mi univerzita schválila. Konkrétna téma mojej bakalárskej práce: **Management pohľadávok a riadenie ľudských zdrojov**.

Dovoľím si touto cestou požiadať vedenie spoločnosti o súhlas na použitie nižšie uvedených skutočností v mojej bakalárskej práci v praktickej časti:

- **Management pohľadávok** – o požitie interných všeobecných údajov o postupoch, metódach a procesoch manažovania, správe a práce s pohľadávkami s obchodnými partnermi v ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.. O tomto procese je podrobne popísané v Smernici o pohľadávkach, kde na 67 stranách som popísala celý postup. Z tejto smernice budú použité informácie, ktoré sa budú týkať postupu, metód zabezpečenia, spôsobu manažovania a práce s obchodnými partnermi. Obchodní partneri nebudú menovaní a nebudú použité konkrétne hodnoty a stave ich pohľadávok.
- **Riadenie ľudských zdrojov** – o požitie informácií a o forme riadenia ľudských zdrojov u nás vo firme, a ich vplyve na manažovanie pohľadávok, o zainteresovaní pracovníkov na výške stavu pohľadávok a o výsledkoch práce na oddelení manažmentu pohľadávok.
- **Obrázky a logá Škoda a Seat** - rada by som našu firmu prezentovala aj obrázkami vozidiel a logami Škoda a Seat v mojej bakalárskej práci.

Poprosím o písomné vyjadrenie. Ďakujem veľmi pekne za Váš čas venovaný mojej žiadosti.

Vyjadrenie vedenia spoločnosti:

Ing. Marián Kašák, konateľ

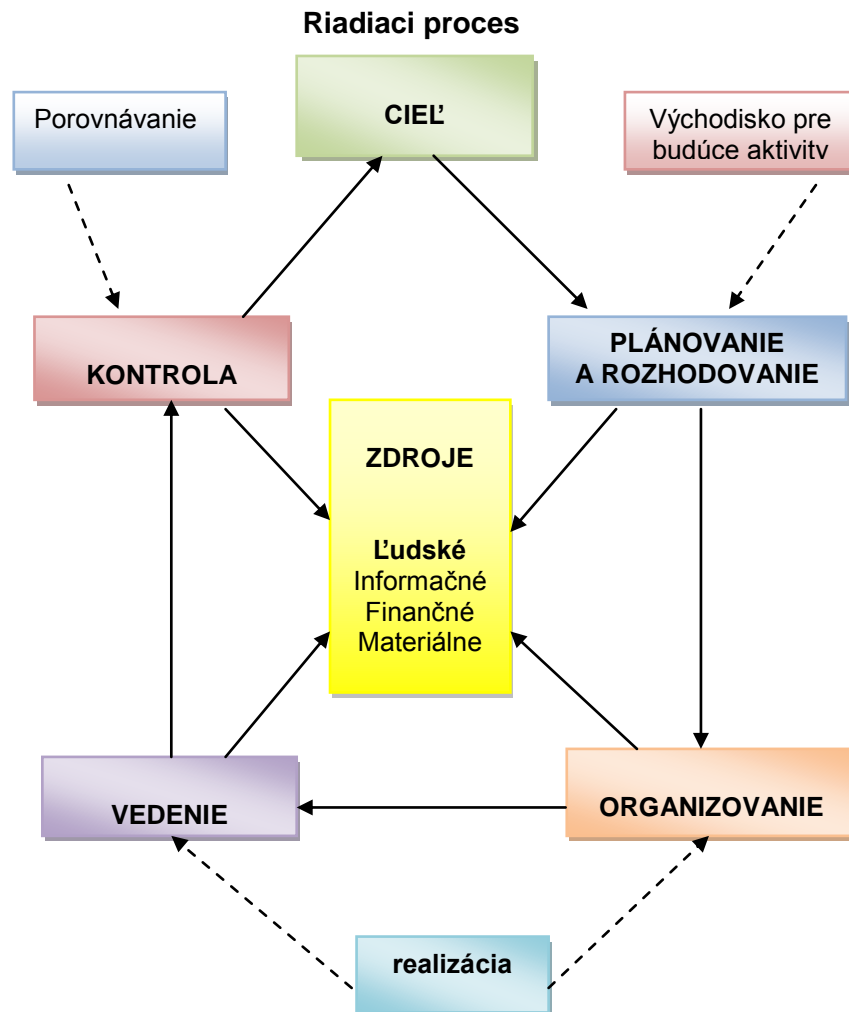
Ing. Matej Bugár, konateľ

Helena Pandová

ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o.
Sabinovská 6
821 02 BRATISLAVA 2
20

Príloha B – Riadiaci proces

Obrázok s názvom **Riadiaci proces** bol pričlenený ku kapitole 1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV, podkapitola 1.3 Riadenie ľudských zdrojov.



Zdroj: LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2010, 24 s. ISBN 978-80-223-2783-1 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha C – Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov

Obrázok s názvom **Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov** bol pričlenený ku kapitole 1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV, podkapitola 1.3 Riadenie ľudských zdrojov.



Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, 17 s. ISBN 978-80-7261-168-3 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha D - Určenie a tvorba plánu ľudských zdrojov

Obrázok s názvom **Určenie a tvorba plánu ľudských zdrojov** bol priradený ku kapitole 1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV, podkapitola 1.4 Strategické riadenie ľudských zdrojov.



Zdroj: VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Ekonomická fakulta Banská Bystrica. 2003, 36 s. ISBN 80-8055-581-8 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha E – Od Manažmentu ľudských zdrojov ku strategickému Manažmentu ľudských zdrojov

Tabuľka s názvom *Od Manažmentu ľudských zdrojov ku strategickému Manažmentu ľudských zdrojov* bola pričlenená ku kapitole 1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV, podkapitola 1.4 Strategické riadenie ľudských zdrojov.

Tabuľka 1: Od Manažmentu ľudských zdrojov ku strategickému Manažmentu ľudských zdrojov

<i>Manažment ľudských zdrojov</i>	<i>Strategický manažment ľudských zdrojov</i>
Posun v zručnostiach a schopnostiach	
TECHNICKÉ/PROFESIONÁLNE SCHOPNOSTI	PODNIKATEĽSKÉ SCHOPNOSTI
Hrubé aktivity:	Jemné aktivity:
Nábor	Zmena kultúry
Odmeňovanie	Tvorba tímovej práce
Vzdelávanie	Dizajn pozícií
Udržiavanie	Budovanie značky zamestnávateľa

Zdroj: BAJZÍKOVÁ, Ľ. – WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S. – RUDY, J. – VARGIC, B. – WEIDLICH, R.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2011, 23 s. ISBN 978-80-223-2989-7 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha F – Charakteristika personálnej práce

Tabuľka s názvom **Charakteristika personálnej práce** bola pričlenená ku kapitole 1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV, podkapitola 1.5 Personálny manažment.

Charakteristika personálnej práce

<i>Personálny manažment</i>	<i>Manažment ľudských zdrojov</i>
OPERATÍVA	STRATÉGIA
Personálne činnosti nie sú súčasťou podnikateľského plánu	Personálne činnosti sú záležitosťou stratégie
Personálnu prácu vykonávajú personálni referenti	Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou vedenia
Personálna práca ako sprostredkovateľ medzi manažmentom a pracovnou silou	Rozvoj ľudí je centrálna manažérska úloha
Dôraz na písané pravidlá a postupy	Dynamika a flexibilita v záujme organizácie sú dôležitejšie ako normy
Kolektívna zainteresovanosť a výhody pre kolektív	Odmeny a výhody pre jednotlivca
Presne definované pracovné miesta	Vyššia samostatnosť pri výkone práce
Konflikty sa riešia následne vyjednávaním	Minimálne konflikty, konzultácie a poradenstvo
Hierarchia príkazov a manažment kontroly	Tímovo založený manažérsky systém
Pracovná sila je jedným zo zdrojov organizácie	Ľudské zdroje sú najdôležitejšie aktívum

Zdroj: VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Ekonomická fakulta Banská Bystrica. 2003, 12 s. ISBN 80-8055-581-8 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha G – Strategické potreby organizácie a personálny manažment

Obrázok s názvom **Strategické potreby organizácie a personálny manažment** bol priradený ku kapitole 1 ĽUDSKÉ ZDROJE, RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV, podkapitola 1.5 Personálny manažment.

Strategické potreby organizácie a personálny manažment



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2008, 33 s. ISBN 978-80-078-192-7 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha H - Znamky amerického a tradičného japonského manažmentu

Tabuľka s názvom **Znamky amerického a tradičného japonského manažmentu** bola pričlenená ku kapitole 2 MANAŽMENT, podkapitola 2.4 Japonský, americký a európsky manažment.

Znamky amerického a tradičného japonského manažmentu

<i>Americký manažment</i>	<i>Japonský manažment</i>
Individualizmus	Kolektivismus
Krátkodobé zamestnanie (striedanie zamestnaní)	Celoživotné zamestnanie
Mzdový systém založený na schopnostiach a výkonoch	Mzdový systém založený na veku
Osobný postup závislý od schopností	Osobný postup závislý od veku
Segmentovaný záujem o zamestnanca	Celostný záujem o zamestnanca ako o človeka
Systém riadenia „top-down“	Systém riadenia „bottom-up“, t.j. ringi systém (zdola nahor)
Tendencia k decentralizácii právomoci	Tendencia k centralizácii právomoci
Individuálne rozhodovanie	Kolektívne rozhodovanie
Individuálna zodpovednosť	Kolektívna zodpovednosť
Explicitné kontrolné mechanizmy	Implicitné kontrolné mechanizmy
Zásadné inovačné zmeny	Podstatné zmeny na základe neustáleho zlepšovania
Horizontálne organizované odbory	Vertikálne organizované odbory

Zdroj: SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2009, 109 s.
ISBN 978-80-8078-283-2 a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha I – Účtovná trieda 3 – Zúčtovacie vzťahy

Tabuľka s názvom **Rámcová účtová osnova pre podnikateľov** bola pričlenená ku kapitole 3 PODNIK, ÚČTOVNÍCTVO A POHLÁDÁVKY, podkapitola 3.3 Vznik, druhy a členenie pohľadávok.

Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. Decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva a v znení neskorších predpisov na stranách 217 až 284.

Týmto opatrením sú stanovené čísla syntetických účtov, na ktorých sa v Účtovej triede 3 – Zúčtovacie vzťahy účtujú pohľadávky. Členenie pohľadávok podľa titulu vzniku a obsahu pohľadávok je uvedené v prehľade nižšie.

RÁMCOVÁ ÚČTOVÁ OSNOVA PRE PODNIKATEĽOV

Syntetické účty	Účtová trieda 3 – Zúčtovacie vzťahy
	31 - POHLÁDÁVKY
311	Odberatelia
312	Zmenky na inkaso
313	Pohľadávky za eskontované cenné papiere
314	Poskytnuté preddavky
315	Ostatné pohľadávky
316	Čistá hodnota zákazky
	32 - Závazky
	33 – Zúčtovanie so zamestnancami a orgánmi sociálneho poistenia a zdravotného poistenia
	34 – Zúčtovanie daní a dotácií
	35 – Pohľadávky voči spoločníkom a združeniu
	36 – Závazky voči spoločníkom a združeniu
	37 – Iné pohľadávky a záväzky
	38 – Časové rozlíšenie nákladov a výnosov
	39 – Opravná položka k zúčtovacím vzťahom a vnútorné zúčtovanie

Zdroj: *Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92*, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva. Dostupné z: HOSPODÁRSKE NOVINY: *Daňový sprievodca s komentárom 2012*. Bratislava: Ecopress, 282 s.

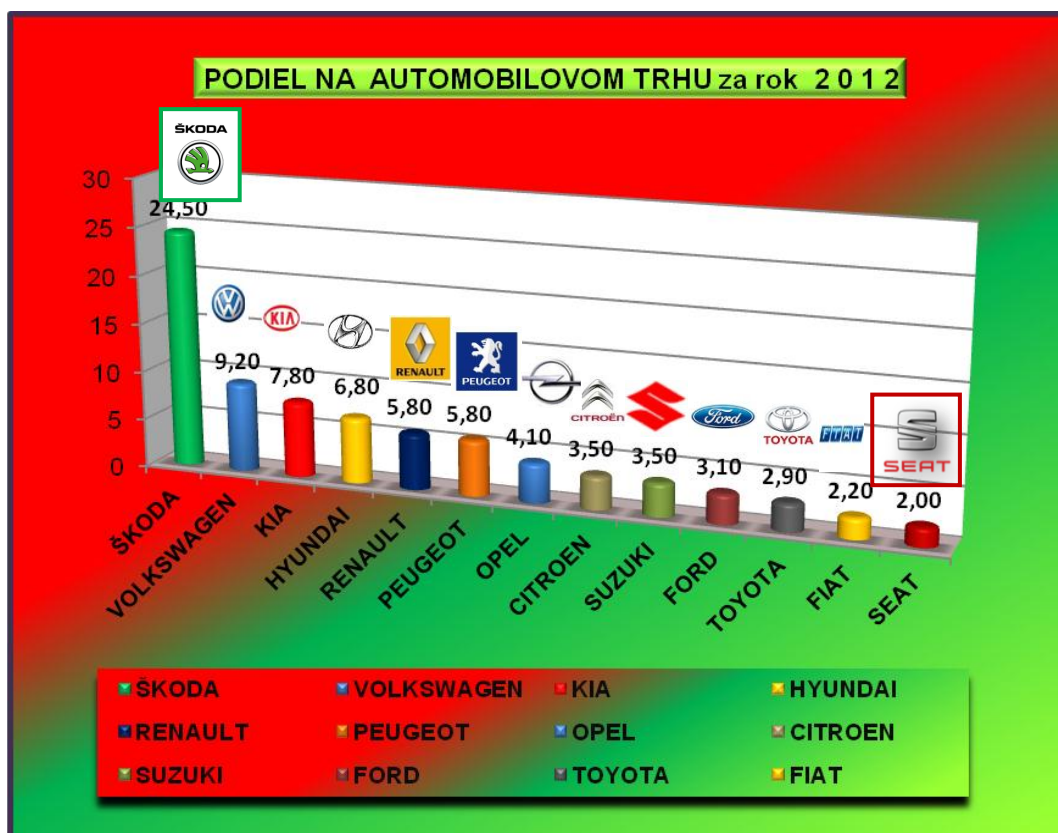
Príloha J – Podiel na automobilovom trhu za rok 2012

Graf s názvom **Podiel na automobilovom trhu za rok 2012** bol pričlenený ku kapitole 4 MANAŽMENT POHLĎÁVOK V KONKRÉTNEJ FIRME, podkapitola 4.1 Predstavenie firmy ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o..

Podiel na automobilovom trhu za rok 2012 bol vo výške 24,5 % pre značku Škoda v segmentoch M1 (osobné vozidlá) a N1 (nákladné vozidlá). Vo svojich úspechoch nezaostávala ani značka Seat s 2,20 % za rok 2012. Spomínaný rok bol pre firmu úspešným rokom. V tomto úspešnom trende chceli pokračovať i naďalej.

Situácia na automobilovom trhu na Slovensku nebola jednoduchá. Hospodárska kríza a jej následky znižovali naše predaje a našu snahu na úspech. My sme pripravili na podporu predaja rôzne determinanty, ktoré mali prilákať našich zákazníkov. Ani konkurencia nezaháľala. Pre dosiahnutie úspechu sme museli byť vždy o krok vpredu a popasovali sme sa s jej nástrahami.

Graf 1: Podiel na automobilovom trhu za rok 2012



Zdroj: *Predaj automobilov v SR za rok 2012*. In: Združenie automobilového priemyslu.
Dostupné z: <http://www.zapsr.sk/kategoria/Predaj-automobilov-v-SR/Rok-2012/>.
[cit. 2013-01-25]. vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha K – Zloženie zamestnancov

Grafy a tabuľky boli pričlenené ku kapitole 4 MANAŽMENT POHLADÁVOK V KONKRÉTNEJ FIRME, podkapitola 4.3 Organizačná štruktúra.

Zloženie zamestnancov podľa pohlavia

<i>Zloženie zamestnancov podľa pohlavia ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.</i>		
Ženy	22	27,85 %
Muži	57	72,15 %

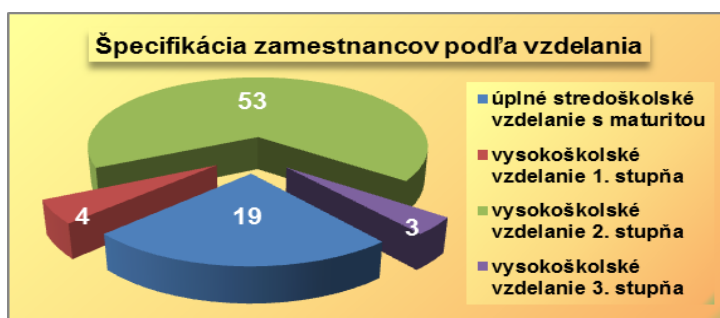
Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

Zloženie zamestnancov podľa pohlavia



Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

Zloženie zamestnancov podľa vzdelania



Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

Dosiahnuté vzdelanie zamestnancov

<i>Dosiahnuté najvyššie vzdelanie zamestnancov ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.</i>	
Stredoškolské vzdelanie s maturitou	19 (24,05 %)
Vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa	4 (5,06 %)
Vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa	53 (67,09 %)
Vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa	3 (3,80 %)

Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná grafická úprava spracovania

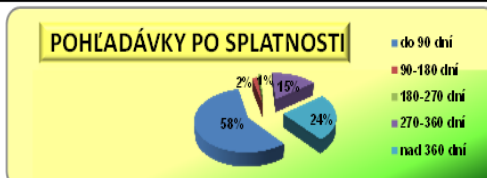
Príloha L – Aktuálny prehľad pohľadávok partnerov

Tabuľka s názvom **Aktuálny prehľad pohľadávok partnerov** bol pričlenený ku kapitole 4 MANAŽMENT POHLADÁVOK V KONKRÉTNEJ FIRME, podkapitola 4.5 Analýza súčasného stavu.

Prehľad o stave pohľadávok jednotlivých partnerov vypovedal o aktuálnej výške pohľadávok podľa jednotlivých špecifik členenia. Pohľadávky boli rozdelené na celkové pohľadávky, z toho pohľadávky po splatnosti a v konečnej štruktúre podľa dní po splatnosti. Dovolili sme si uviesť skrátenú podobu skutočného prehľadu a použiť len všeobecné názvy a fiktívne čísla na ukážku.

Aktuálny prehľad pohľadávok partnerov

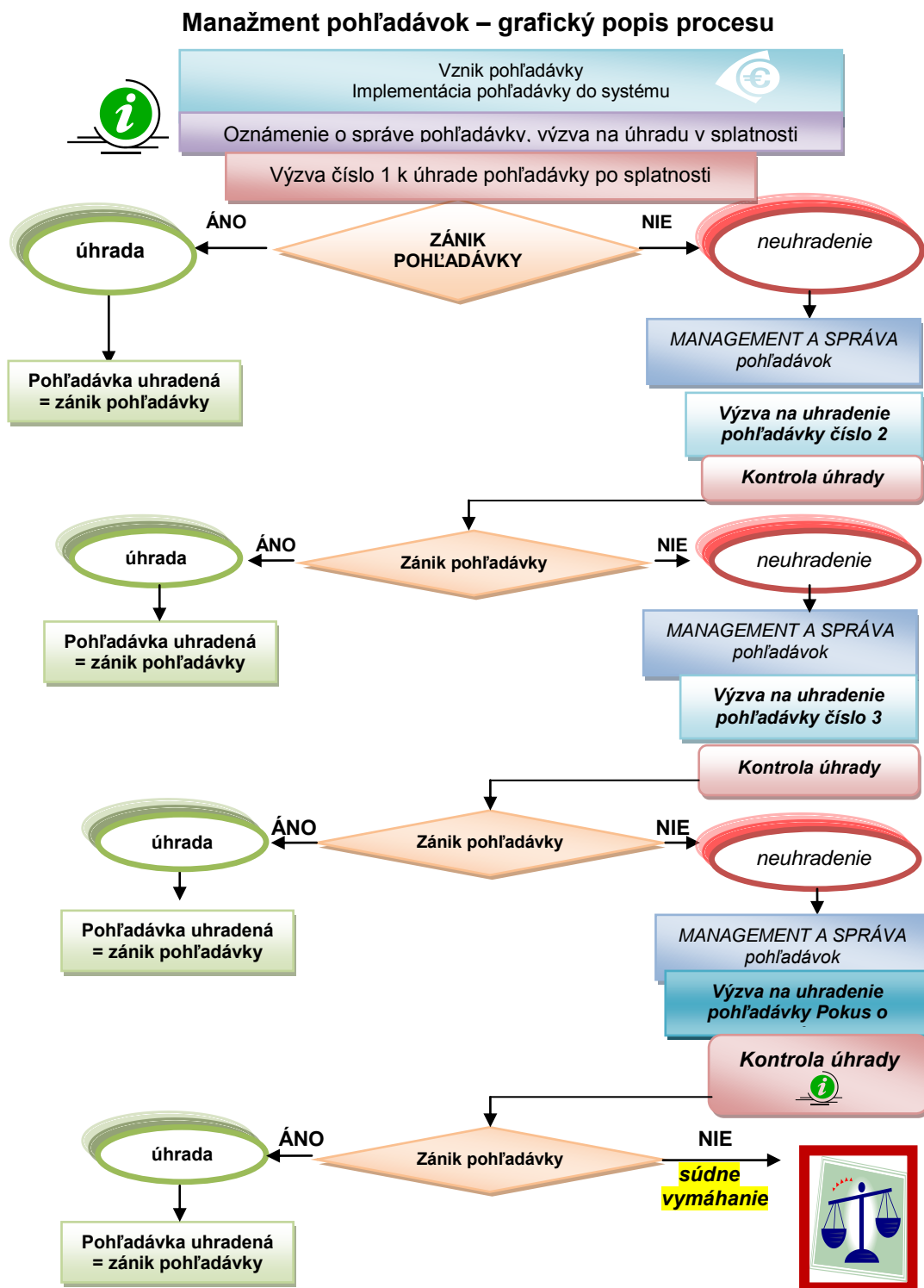
AKTUÁLNY PREHĽAD POHLADÁVOK k 31.12.2012			CELKOVÉ POHLADÁVKY				POHLADÁVKY PO SPLATNOSTI			POHLADÁVKY PO SPLATNOSTI PODĽA DŇÍ				
PE	ČÍSLO	NÁZOV PARTNERA ŠKODA	CELKOM	AUTÁ	ODaP a OST.	PREP-LATKY	SPOLU	AUTÁ	ODaP a OST.	do 90 dní	90-180 dní	180-270 dní	270-360 dní	nad 360 dní
1.	10122314	obchodník TOP - 1	102 079	76 888	35 368	-10 177	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	10122653	obchodník TOP - 2	238 454	25 613	26 582	-15 822	0	0	0	0	0	0	0	0
S P O L U Obchodníci TOP nezarazení vo faktoringu			340 533	102 501	61 950	-25 999	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	10120699	obchodník vo faktoringu	37 500	0	37 500	0	1 560	0	1 560	0	0	0	0	1 560
2.	10120796	obchodník vo faktoringu	-15 377	0	11 380	-26 756	563	0	563	563	0	0	0	0
S P O L U Obchodníci vo faktoringu			22 123	0	48 880	-26 756	2 123	0	2 123	563	0	0	0	1 560
1.	10120010	servisný partner 1	-88	0	0	-88	999	0	999	0	0	0	999	0
2.	10120303	servisný partner 2	34 334	0	34 341	-7	1 450	0	1 450	1 450	0	0	0	0
3.	10155555	Ostatní dëbitori	61 615	0	61 615	0	94	0	94	94	0	0	0	0
S P O L U Obchodníci servisní a nezarazení vo faktoringu			95 861	0	95 956	-95	2 543	0	2 543	1 544	0	0	999	0
S P O L U za značku ŠKODA			458 517	102 501	206 786	-52 850	4 666	0	4 666	2 107	0	0	999	1 560
PE	ČÍSLO	NÁZOV PARTNERA SEAT	CELKOM	AUTÁ	ODaP a OST.	PREP-LATKY	SPOLU	AUTÁ	ODaP a OST.	do 90 dní	90-180 dní	180-270 dní	270-360 dní	nad 360 dní
1.	10221261	obchodník vo faktoringu	-257	0	724	-991	724	0	724	724	0	0	0	0
2.	10221334	obchodník vo faktoringu	27 028	18 931	8 579	-492	66	0	66	0	0	66	0	0
S P O L U Obchodníci vo faktoringu			26 761	18 931	9 303	-1 473	790	0	790	724	0	66	0	0
1.	10220303	servisný partner 1	235	0	235	0	526	0	526	526	0	0	0	0
2.	10221474	servisný partner 2	405	0	405	0	112	0	112	0	112	0	0	0
4.	10255555	Ostatní dëbitori	39 424	0	43 484	-4 060	350	0	350	350	0	0	0	0
S P O L U Obchodníci servisní a nezarazení vo faktoringu			40 064	0	44 124	-4 060	988	0	988	876	112	0	0	0
S P O L U za značku SEAT			66 825	18 931	53 427	-5 533	1 778	0	1 778	1 600	112	66	0	0
AKTUÁLNY PREHĽAD POHLADÁVOK PARTNEROV ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. CELKOM za partnerov ŠKODA a SEAT			CELKOM	AUTÁ	Dielce a prísluž. + ost.	PREPLATKY	SPOLU	AUTÁ	ODaP a OST.	do 90 dní	90-180 dní	180-270 dní	270-360 dní	nad 360 dní
			525 342	121 432	260 213	-58 383	6 444	0	6 444	3 707	112	66	999	1 560



Zdroj: Organizačná smernica: *Manažment pohľadávok*. In: Bratislava: Škoda Auto Slovensko, 2011. 67 s. číslo: OS_EF_EFP_005. [cit. 2013-01-11]

Príloha M – Manažment pohľadávok – grafický popis procesu

Obrázok s názvom *Manažment pohľadávok – grafický popis procesu* bol pričlenený ku kapitole 4 MANAŽMENT POHLĎÁVOK V KONKRÉTNEJ FIRME, podkapitola 4.5 Analýza súčasného stavu.



Zdroj: autorka práce, vlastné zisťovanie a vlastná tvorba a grafická úprava spracovania

Príloha N – Návrh tabuľky – Prehľad kreditných limitov servisných partnerov

Tabuľka s názvom **Návrh tabuľky – Prehľad kreditných limitov servisných partnerov** bola pričlenená ku kapitole 5 NÁVRH NA RIEŠENIE, podkapitola 5.5 Softwarová úprava riešenia.

Návrh tabuľky - Prehľad kreditných limitov servisných partnerov

<i>Prehľad kreditných limitov servisných partnerov na rok 2013 v Eur</i>				
Číslo odberateľa servisného partnera	Interné číslo servisného partnera	Názov servisného partnera	Limit1 celkové pohľadávky	Limit2 pohľadávky po splatnosti
10120010	20010	Servisný partner1	50 000	0
10120699	20699	Servisný partner2	85 000	0
10120796	20796	Servisný partner3	35 000	0
10121431	21431	Servisný partner4	125 000	0
10125542	25542	Servisný partner5	99 000	0
10128088	28088	Servisný partner6	350 000	0

Zdroj: autorka práce, vlastný návrh
a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha O – Návrh tabuľky – Prehľad čerpania kreditných limitov servisných partnerov

Tabuľka s názvom **Návrh tabuľky – Prehľad čerpania kreditných limitov servisných partnerov** bola pričlenená ku kapitole 5 NÁVRH NA RIEŠENIE, podkapitola 5.5 Softwarová úprava riešenia.

Návrh tabuľky - Prehľad čerpania kreditných limitov servisných partnerov

<i>Kreditné limity servisných partnerov aktuálne čerpanie k DD. MM. RRRR v EUR</i>							
Číslo odberateľa servisného partnera	Interné číslo servisného partnera	Názov servisného partnera	VOLNÝ LIMIT NA OBJEDNÁVANIE E	Limit1 celkové pohľadávky	Aktuálne čerpanie Limit1	Limit2 pohľadávky po splatnosti	Aktuálny stav Limit2
A	B	C	D (E – F)	E	F	G	H
10120010	20010	Servisný partner1	24 875	50 000	25 125	0 €	0 €
10120699	20699	Servisný partner2	29254	85 000	55 746	0 €	4 512 €
10120796	20796	Servisný partner3	23 749	35 000	11 251	0 €	0 €
10121431	21431	Servisný partner4	12016	125 000	112 984	0 €	1 150 €
10125542	25542	Servisný partner5	32 459	99 000	66 541	0 €	0 €
10128088	28088	Servisný partner6	50 548	350 000	299 452	0 €	0 €

Zdroj: autorka práce, vlastný návrh a vlastná grafická úprava spracovania

Príloha P – Návrh tabuľky – Prehľad o počte zablokovaní a počte dní zablokovaní kreditných limitov servisných partnerov

Tabuľka s názvom *Návrh tabuľky – Prehľad o počte zablokovaní a počte dní zablokovaní kreditných limitov servisných partnerov* bola pričlenená ku kapitole 5 NÁVRH NA RIEŠENIE, podkapitola 5.5 Softwarová úprava riešenia.

Návrh tabuľky - Prehľad o počte zablokovaní a počte dní zablokovaní kreditných limitov servisných partnerov

Číslo odberateľa servisného partnera	Interné číslo servisného o partnera	Názov servisného o partnera	Dátum zablokovania (počet blokování)	Počet dní počet zablokování
10120010	20010	Servisný partner1	20.06.2012-22.06.2012	3
10120010	20010	Servisný partner1	26.06.2012	1
SPOLU	20010	Servisný partner1	(2)	4
10128088	28088	Servisný partner6	01.06.2012-03.06.2012	3
10128088	28088	Servisný partner6	03.08.2012-10.08.2012	8
10128088	28088	Servisný partner6	16.10.2012-20.10.2012	5
10128088	28088	Servisný partner6	27.12.2012	1
SPOLU	28088	Servisný partner6	(4)	27

Zdroj: autorka práce, vlastný návrh
a vlastná grafická úprava spracovania

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autorky: Helena Pandová

Odbor: Manažérske štúdium – Riadenie ľudských zdrojov (Bc. MS-ŘLZ)

Forma štúdia: bakalárske kombinované

Názov práce: Management a riadenie ľudských zdrojov

Management pohľadov a riadenie ľudských zdrojov

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 71

Celkový počet strán príloh: 16

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 27

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 20

Počet internetových zdrojov: 1

Počet ostatných zdrojov: 5

Vedúci práce: doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.