

## CONTROLLINGOVÁ KONCEPCIA INTEGROVANÉHO MANAŽMENTU V SPOJITOSTI S MOTIVAČNÝM PROGRAMOM ORGANIZÁCIE

Miloš Hitka - Marek Potkány

### ABSTRAKT

Cieľom príspevku je poukázať na koncepciu controllingu v podniku v nadväznosti na koncepciu integrovaného manažmentu, ktorého úlohou je riadiť rozvoj podniku vo všetkých jeho oblastiach a časových dimenziách zahrňujúcich aj oblasť riadenia ľudských zdrojov.

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** motivačný program, motivácia zamestnancov, koncepcia integrovaného manažmentu, controlling, personálny controlling.

**JEL:** M12, M54, M40, O15

### 1. ÚVOD

Teória a prax riadenia smeruje ku koncepcii integrovaného manažmentu v súčinnosti jeho troch základných dimenzií. Ide o normatívny, strategický a operatívny manažment, ktorých úlohou je riadiť rozvoj podniku vo všetkých jeho oblastiach a časových dimenziách zahrňujúcich aj oblasť riadenia ľudských zdrojov.

V súlade s koncepciou integrovaného manažmentu sa v podnikovej praxi čoraz častejšie objavuje pojem **controlling**, ktorý rešpektuje spomínaný vecný a časový súlad integrovaného manažmentu.

Pod pojmom controlling v najširšom pojatí rozumieme podporu manažérskeho rozhodovania pomocou plánovania, usmerňovania a kontroly vo všetkých oblastiach a na všetkých úrovniach podnikových činností. Controlling je možné považovať za servisnú funkciu manažmentu, ktorej predmetom je získavanie požadovaných informácií o plánovaných a skutočných úrovniach hospodárskych javov a procesov so zvláštnym zameraním na zisťovanie odchýlok skutočného priebehu od priebehu plánovaného. Zistené odchýlky sa analyzujú a navrhujú sa opatrenia k odstráneniu nedostatkov. Osobitný význam controllingu potom spočíva v riešení tzv. systémov včasného varovania, ktorých úlohou je na základe registrácie a vyhodnocovania rôznych signálov upozorňovať na pravdepodobné zmeny, faktory a vplyvy, ktoré môžu perspektívne ovplyvňovať mnohé aktivity a výsledky organizácie. Týmto spôsobom sa vytvárajú predpoklady pre včasné reakcie manažmentu, ktoré sa premietnu do úprav rozhodnutí a pôsobení tak, aby sledované ciele boli optimálne dosiahnuté. Ide teda o veľmi náročnú oblasť vyžadujúcu mnohé špecifické odborné a osobnostné predpoklady zamestnanca, ktorý má jednotlivé funkcie a úlohy controllingu v podniku koordinovať a vykonávať.

## 2. KONCEPCIA CONTROLLINGU

Okrem tradičných koncepcií controllingu orientovaných na *účtovníctvo* (zamerané na zber, vyhodnocovanie, využitie údajov predovšetkým z vnútropodnikového a manažérskeho účtovníctva), a koncepciu orientovanú na *informácie* (zahrňujúce definovanie požiadaviek, samotnú tvorbu a využitie informačného systému) je najkomplexnejšou koncepciou controllingu **koncepcia vzťahujúca sa k systému riadenia**.

Táto koncepcia sa snaží odstrániť nevhodne zúžený priestor controllingu ako „správcu“ podnikového účtovníctva (finančného, vnútropodnikového a manažérskeho), resp. manažérskeho informačného systému. Podľa tejto koncepcie je controlling nevyhnutné považovať za subsystém riadiaceho systému podniku. Cieľom je vymedziť controlling vo vzťahu k systému riadenia. Pritom je možné rozlišovať orientáciu controllingu do oblastí plánovania a kontroly a orientáciu controllingu zameranú na koordináciu jednotlivých subsystémov systému riadenia (obr. č. 1).

Orientácia controllingu **primárne** do oblastí *plánovania* a *kontroly*. Plánovací horizont by mal byť definovaný ako v strategickej (dlhodobej), tak aj v operatívnej (krátkodobej) oblasti. Tým pádom sa controlling stáva aktívnym riadením, t.j. riadením zameraným do budúcnosti.

### Controlling

Orientácia controllingu zameraná na koordináciu čiastkových subsystémov podieľajúcich sa na riadení, hodnotového, plánovacieho a kontrolného, informačného, systému vedenia ľudí a organizačného systému. Úlohou controllingu je teda koordinovať systém riadenia, pričom takáto koordinácia sa nazýva aj **sekundárnou koordináciou**.

Obr. 1 Orientácia controllingu (Zdroj: Potkány, 2004)

Úlohy a postavenie controllingu sa v podmienkach praxe môžu odlišovať. Od jednoduchšej úlohy poskytovateľa ekonomického poradenstva a informačnej podpory manažmentu bez akýchkoľvek kompetencií v riadení môže controlling nadobúdať postavenie, ktorým preberá zodpovednosť za vybrané úlohy manažmentu predovšetkým v oblasti *koordinácie* jednotlivých systémov riadenia a to predovšetkým *plánovacieho, kontrolného a informačného*.

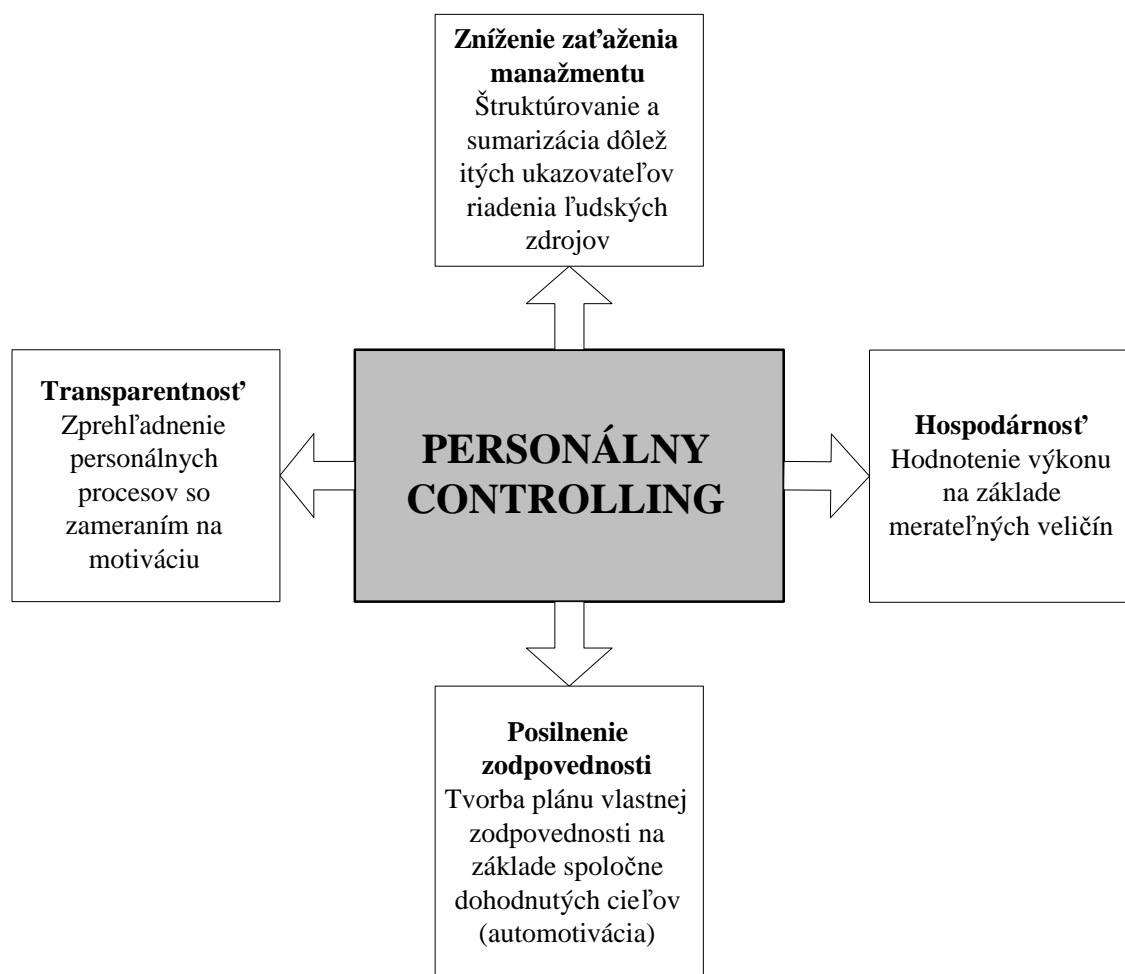
Controlling ako základný nástroj moderného manažmentu podniku má presne stanovenú úlohu a funkcie, ktoré zabezpečuje controller, a sú to: [Eschenbach, R., 2000]

- q **Poradenská funkcia** spočíva v usmerňovaní, posudzovaní a navrhovaní odporúčaní pre výber spôsobu realizácie jednotlivých aktivít podnikového managementu.
- q **Kontrolná funkcia** sa chápe ako funkcia vnútropodnikových revízií (previerok) v rovine koncepčných a rovine operatívnych previerok.
- q **Koordináčna funkcia** spočíva vo vytváraní podmienok pre dosiahnutie súladu všetkých druhov čiastkových plánov ako zložiek súhrnného plánu rozvoja podniku, resp. ich súladu s jednotlivými zložkami rozpočtu podniku.

### 3. PERSONÁLNY CONTROLLING

Controlling si hľadá svoje miesto aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov, kde je možné hovoriť o **personálnom controllingu**. Uvedenou problematikou sa vo svojej práci zaoberali aj Zámečník a Zeman [6]. Riadenie ľudských zdrojov, tak ako každá iná z podnikových funkcií, sa dlhodobo zaoberá svojou úlohou v systéme riadenia podniku. Práve personálny controlling môže dokázať prínos riadenia ľudských zdrojov ako strategického nástroja riadenia (*www.controlling.cz*).

Personálny controlling v užšom zmysle má kvantitatívny a operatívny charakter a hodnotí účinnosť a výstupy personálnych procesov. V širšom chápaní sleduje kvalitu riadenia ľudských zdrojov, jeho postupov a nástrojov. K riadeniu rozličných personálnych procesov potrebuje personálny controlling rôzne meracie veličiny a ukazovatele. Na obr. č. 2 sú zobrazené relevantné personálne veličiny a ukazovatele prispievajúce k efektívnemu riadeniu personálnych procesov.



Obr. 2 Relevantné personálne veličiny a ukazovatele (Zdroj: Controller Institut Praha, 2004)

Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. K úlohám personálneho controllingu patrí aj zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov. Myslí sa tým také správanie zamestnancov, ktoré pramení z ich spokojnosti a vedie k uskutočneniu iných zámerov podniku. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj cielené využívanie ich pracovných schopností prostredníctvom adekvátnych motivačných prostriedkov. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov.

#### **4. MOTIVAČNÝ PROGRAM A JEHO ÚLOHA V OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Získať a udržať si schopných zamestnancov sa stáva hlavnou úlohou manažmentu v každom podniku. Samozrejme, že ostatné zdroje sú pre fungovanie organizácií taktiež potrebné, no mení sa ich poradie dôležitosti. Jedným zo základných predpokladov skutočnej úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese je motivácia. Schopnosť manažéra motivovať zamestnancov sa považuje za jednu z najdôležitejších zručností, od ktorej závisí úspešnosť organizácie. Spojenie zamestnanca s firmou a jeho postoj k nej, podmienený motiváciou a pocitom „splynutia“ s firemnou klímou umožňuje dosahovať tie najlepšie pracovné výsledky. Motivácia predstavuje súhrn špecifických vnútorných podmienok, ktoré vzbudzujú a udržujú aktivitu zamestnanca, orientujú sa na určitý smer a k istému cieľu. Potreby, okolité prostredie ako aj osobnosť človeka patria medzi základné a najdôležitejšie motivujúce činitele. Motivovať niekoho znamená pôsobiť na neho s cieľom zmeniť jeho pracovné jednanie pôsobiť zvonku určitými podnetmi na vnútorné motivačné požiadavky subjektu, ktorým môže byť jednotlivec alebo skupina.

Pre praktické potreby riadenia a pre motivovanie zamestnancov k žiadúcej činnosti je nevyhnutné poznať základné motívy ľudí, motivačnú štruktúru jednotlivých zamestnancov, ako aj prostriedky a faktory, pomocou ktorých ich možno motivovať. V každej organizácii bez ohľadu na jej veľkosť pracuje človek alebo funguje oddelenie, ktoré sa zaoberá ľudskými zdrojmi. Ľudské zdroje je treba nielen získavať, odmeňovať, ale aj rozvíjať a motivovať.

Motivačný program organizácie predstavuje ucelený súbor konkrétnych opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov v podniku, ktorého cieľom je v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity manažmentu aktívne ovplyvniť pracovné chovanie a vytvoriť, alebo upevniť pozitívne postoje všetkých jej zamestnancov k organizácii. V tomto smere ide hlavne o posilnenie identifikácie záujmov zamestnanca so záujmami organizácie, formovanie záujmu pracovníka o rozvoj vlastných schopností, vedomostí a zručností a ich aktívne využitie v pracovnom procese. Vychádza sa pritom z predpokladu, že rozvoj tvorivých schopností ľudského potenciálu organizácie a ich zapojenie v prospech firmy je najlepšou zárukou úspešného splnenia základných cieľov organizácie a jej prežitia v náročných podmienkach trhového prostredia. Motivačný program podľa typu zostavuje buď manažér, bezprostredný nadriadený, k tomuto účelu vytvorený útvar v podniku, alebo personálny útvar. Manažér pri zostavovaní toho-ktorého typu motivačného programu môže použiť jednotlivé teórie motivácie, ktoré mu napomôžu pri identifikácii a stanovení základných motívátorov v rámci danej pracovnej činnosti jednotlivca i pracovnej skupiny.

Na základe skúseností a doterajšej výskumnej práce [Hitka, 2003] si dovoľujeme tvrdiť, že tvorba motivačných programov je závislá na nasledovných faktoroch:

- Vzdelanie pracovníkov
- Pracovné zaradenie a postavenie zamestnanca
- Podniková klíma
- Ekonomické možnosti podniku
- Doteraz využívané motivačné programy

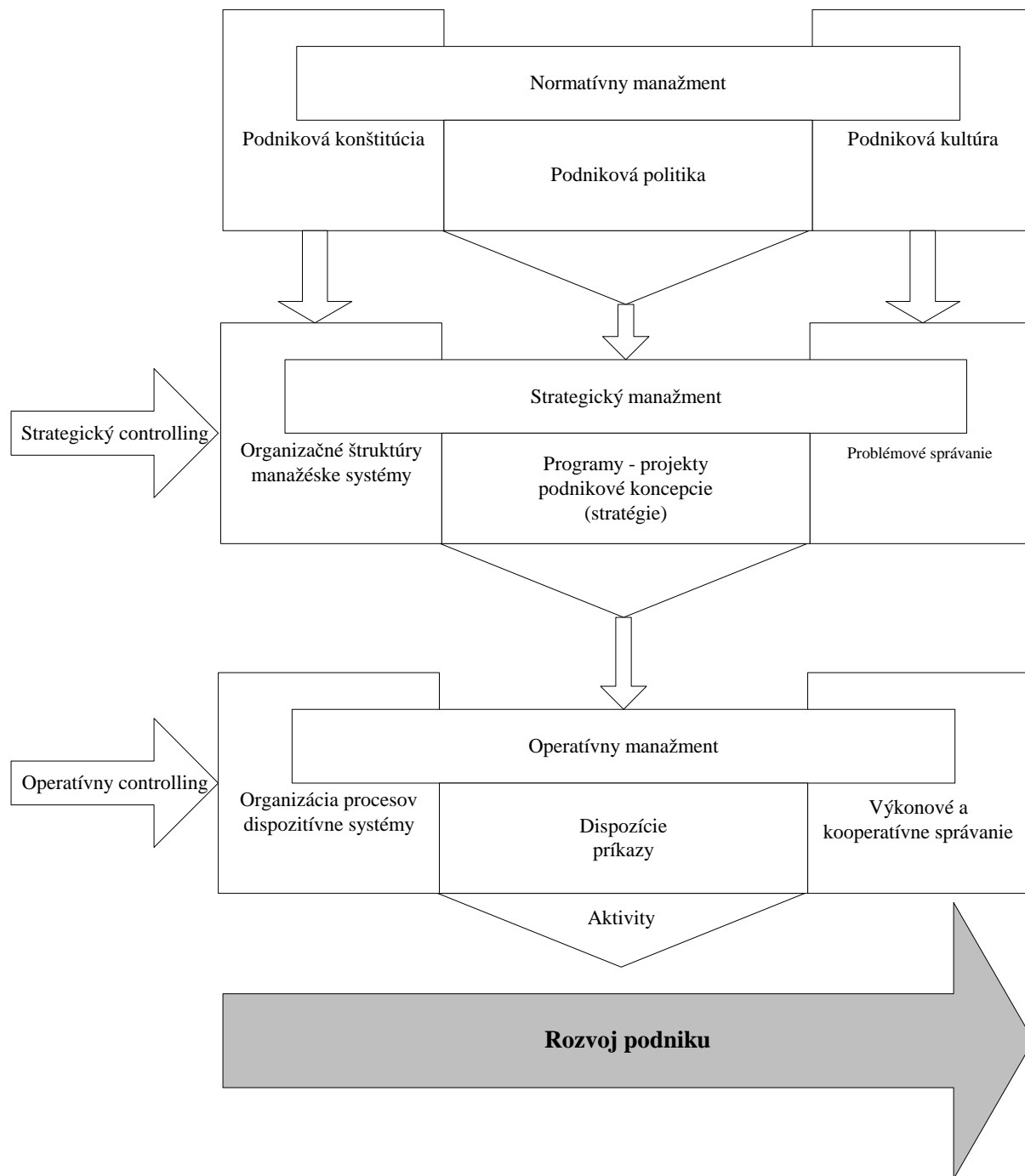
Teória a prax riadenia v poslednom čase smeruje v oblasti vedenia firiem ku koncepcii integrovaného manažmentu. Problematika ľudských zdrojov a ich riadenie je súčasťou takto chápaných konceptov riadenia, ktorých existuje niekoľko typov.

Úvahy o problematike rozvoja ľudských zdrojov v kontexte personálneho controllingu možno ukončiť koncepciou integrovaného manažmentu podľa [1] (obr. č. 3), kde sa vedenie podniku sa uskutočňuje v jednote jeho troch dimenzií a to normatívneho a strategického manažmentu, ktorý utvára operatívny manažment a riadi rozvoj podniku.

Normatívny manažment sa zaoberá generálnymi cieľmi podniku, formuláciou všeobecných postojov, noriem, princípov a pravidiel, ktoré sú zamerané na zabezpečenie schopnosti podniku nielen prežiť, ale aj sa dynamicky rozvíjať v trhovom Strategický manažment je zameraný na budovanie, obhospodarovanie a využívanie tzv. potenciálov úspechu identifikovaných v rámci analýz podniku a jeho okolia. Vecným výstupom tejto dimenzie sú strategické programy a projekty. Časový horizont strategickej dimenzie manažmentu je 3-5 rokov a príslušný horizont aktualizácie je cca 1-2 roky.

Operatívny manažment sa zaoberá vecnými výstupmi, ako sú plány a príkazy. Prakticky ide o systém ročných vykonávacích plánov, ktorý je konkretizáciou strategických aktivít. Časový horizont operatívnej dimenzie je spravidla 1 rok, horizont prijatia rozhodnutia je potom štvrtrok.

V takto chápanom systéme musí organizácia venovať dostatok času komunikácii, tréningu, rozvoju, hodnoteniu a motivácii zamestnancov na všetkých úrovniach, čím zabezpečí kontinuitu riadenia.



Obr. 3 Konceptia integrovaného manažmentu podniku

**LITERATÚRA**

1. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. Campus Verlag, Frankfurt - New York, 1991, s. 470.
2. Eschenbach, R. 2000. Controlling, Aspi publishing, Praha, 2000, 812 s.
3. Hitka, M.: Motivačný program organizácie ako súčasť integrovaného systému riadenia. MVK Logisticko-distribučné systémy. TU Zvolen 2003. ISBN 80-228-1240-4
4. Kamp, D.: Manažer 21. stoloť. Grada Publishing, 2000.
5. Potkány, M. 2004. Controllingové úlohy a ich personálne zabezpečenie, In: Manažment ľudského potenciálu v podniku, zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen: TU Zvolen, 2004, s. 116-120, ISBN 80-228-1330-3.
6. Zámečník, R., Zeman, V. 2004. Personální controlling jako nedílná součást controllingového systému řízení, In: Manažment ľudského potenciálu v podniku, zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen: TU Zvolen, 2004, s. 135-140, ISBN 80-228-1330-3.
7. Školiaci materiál Controller Institut Praha, 2004.
8. [www.controlling.cz](http://www.controlling.cz)

**INFORMÁCIE O AUTOROCH**

Miloš HITKA pôsobí na Technickej univerzite vo Zvolene na Katedre podnikového hospodárstva ako odborný asistent. Zaoberá sa personálnym riadením, ergonómiou, rozborovou činnosťou v podnikoch. Je autorom dvoch monografií a mnohých vedeckých a odborných príspevkov.

Marek POTKÁNY pracuje ako odborný asistent na katedre podnikového hospodárstva DF TU Zvolen, pre oblasti podnikového hospodárstva, prevádzkového a manažérskeho účtovníctva, v ktorých sa angažuje aj v oblasti vedy a výskumu. Je autorom jednej monografie a niekoľkých vedeckých príspevkov publikovaných v dostupných vedeckoodborných publikáciách.

**Adresa autorov:**

Ing. Miloš HITKA, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta,  
Technická univerzita Zvolen  
Masarykova 24, 960 53 Zvolen  
[hitka@vsld.tuzvo.sk](mailto:hitka@vsld.tuzvo.sk)  
[alpha.tuzvo.sk/~hitka](http://alpha.tuzvo.sk/~hitka)

Ing. Marek POTKÁNY, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta,  
Technická univerzita Zvolen  
Masarykova 24, 960 53 Zvolen  
[potkany@vsld.tuzvo.sk](mailto:potkany@vsld.tuzvo.sk)