

Efektívna implementácia projektového controllingu v stavebnom podniku

An effective implementation of the project controlling in the construction business

Mária Glatz, Petra Ďurechová

Abstrakt: Pre zabezpečenie prežitia a efektívneho rozvoja stavebného podniku je nevyhnutným krokom zvýšenie účinnosti, kvality, kontroly a transparentnosti ekonomických a sledovaných procesov v rámci systému riadenia.

Controlling projektov sa zameriava na definovanie metodiky sledovania nákladov projektu na špeciálnych nákladových objektoch. Projektové náklady tvoria významnú položku, ale v konečnom dôsledku ich generovanie nemusí byť vždy prínosom. Môžu skrývať rad nákladov, napríklad na čas a úsilie líniových zamestnancov, ale na strane druhej tiež prinášať nové know-how do podniku. Vyčíslenie týchto efektov je nutné vždy, ak sa jedná o rozsiahlejší projekt, ktorý viaže väčší objem pracovníkov finančných zdrojov. Zmysluplnosť sledovania, resp. plánovania a reportovania finančných efektov spojených s projektom, je dané jeho závažnosťou.

Cieľom príspevku je poukázať na skutočnosť, že projektový controlling sa v súčasnej dobe opäť právom stáva významnou samostatnou a rovnocennou súčasťou systému vnútropodnikového riadenia. Projektový controlling zároveň garantuje zosúladenie troch kritických faktorov realizácie projektov, ktorými sú čas, kvalita a hospodárnosť.

Abstract: As a necessary step to increase the efficiency, quality, control and transparency of the economic and controlling processes within the management system there is a need to ensure the survival and efficient development of the construction business.

Projects controlling focuses on defining the methodology for tracking the project costs to specific cost objects. Project costs make up the significant items that ultimately may not generate the expected benefits. They can hide a range of costs for the time and efforts of the line employees, on the other hand, they can also bring new know-how into the enterprise.

Quantification of these effects is always necessary, if it is a larger project that binds a greater volume of financial resources. Reasonability of tracking, or the planning and reporting of the financial effects associated with the project, is given its severity.

The objective of this contribution is to highlight the fact that the project controlling becomes currently again a separate, important and an equivalent part of the system of corporate governance. Project controlling at the same time ensures the alignment of the three critical factors for the implementation of the construction projects, which are time, quality and economy.

Key words: projects controlling, controlling implementation, costs management

Kľúčové slová: controlling projektov, implementácia controllingu, riadenie nákladov

JEL classification: B21, J4

1. Úvod

Nielen v národnom, ale aj v celoeurópskom kontexte, môžeme na stavebnom trhu sledovať výrazné štrukturálne posuny a zmeny. Pre zaistenie prežitia a efektívneho rozvoja stavebného podniku je nevyhnutným krokom zvyšovanie úrovne kvality, kontroly a efektívnosti ekonomických procesov v rámci systému riadenia a organizácie práce. Jedným z nevyhnutných krokov, ktoré vedú k dosiahnutiu spomínaných cieľov je zvýšenie transparentnosti nielen už uvedených ekonomických, ale tiež aj controllingových procesov. Nový prístup k vnútropodnikovému riadeniu v segmente stavebnej výroby by mal prispieť predovšetkým k rastu hodnoty podniku ako celku a zvyšovaniu dôvery prípadných investorov. Nástrojmi efektívneho projektového controllingu by sa v štádiu prípravy, realizácie a vyhodnocovania projektov mali stať analytické a reportingové činnosti. Východiskom a úlohou uvádzaných činností je predovšetkým zabezpečenie hospodárnosti, porovnávania plánovaných a následne očakávaných nákladov so skutočnosťou (s už zrealizovanou „prestavanosťou“), ale tiež zisťovanie odchýlok, priebežné kritické a transparentné hodnotenie realizácie v stanovených ukazovateľoch, zabezpečovanie plynulého toku dôveryhodných a relevantných informácií pre rozhodovanie riadiacich pracovníkov. Základným stavebným kameňom je plánovanie a riadenie na základe analýzy skutočnosti. Nezanedbateľná je aj včasná signalizácia rizík a výskytu nedostatkov / nevyhovujúceho stavu spolu s návrhmi na nápravu. Aké informácie získavajú projektoví manažéri prostredníctvom reportingu znázorňuje jednoduchá schéma:



PROJEKTOVÝ CONTROLLING

- porovnávanie nových ponúk navzájom
- priebežná kontrola už realizovaných projektov: plán / skutočnosť
- sumarizácia priebežných výsledkov jednotlivých projektov
- kontrola nákladov spojená so záručnými podmienkami
- kontrola kvality vykonaných prác
- kontrola plánovaných agregovaných nákupov: plán / skutočnosť (Eschenbach a kol.,

2004)

V súčasnosti, z pohľadu projektového controllingu, medzi tzv. „úzke“ miesta riadenia stavebných projektov patria predovšetkým

v oblasti **riadenia výkonnosti** :

- neexistencia vopred nastavenej metriky výkonnosti,
- informačný „prebytok“ – zameranie sa na ukazovatele, ktoré nie sú pre podnik kritické,
- rozhodovanie ex-post – pocitové, nie na základe relevantných dát a ukazovateľov,
- nedostatočná analýza výsledkov a zhodnotenia (finančného aj nefinančného) projektu.

2. Špecifiká a ciele projektového controllingu

Dobre fungujúci controlling je rovnako dôležitý pre veľké, tak aj pre malé a stredné podniky. V tomto prípade sa musí už pri tvorbe modelu brať ohľad na ich špecifické potreby. Len ten prístup, ktorý bude brať do úvahy tieto zvláštnosti, môže vytvoriť dobre fungujúci systém. Na rozdiel od veľkých podnikov, malé a stredné nemajú tak vysoké nároky na externé a interné informácie a zároveň uprednostňujú neformálne a nekomplikované koncepcie controllingu. Nevýhodou je však nedostatok skúseností a neznalosť metód používaných pri implementácii systému (Woche, 1995). Z tohoto dôvodu je vhodné už pri strategickom plánovaní využívať externé poradenské spoločnosti so skúsenosťami pri aplikáciách controllinguových nástrojov.

Charakteristika podniku organizačne zameraného na projektové riadenie

V podniku orientovanom na projekt nie je možné využívať len klasické nástroje typické pre funkčne organizované podniky. V tomto prípade vznikajú pri zavádzaní nového systému riadenia špecifické problémy, ktoré si vyžadujú iné prístupy a riešenia ako je to bežné v podniku stojacom na tradičných štruktúrach.

Podnik, ktorého hlavná činnosť je zameraná na projekt (projektové financovanie, aj riadenie organizácie) nevystačí vo väčšine prípadov svojej činnosti s klasickými, jasne usporiadanými štruktúrami. Pri stálych zmenách, ktoré prinášajú nové úlohy, sa musia vytvárať dodatočné organizačné formy, ktoré reagujú na zmeny a vytvárajú varianty možných riešení. Tento spôsob kladie vysoké nároky nielen na zamestnancov, ktorí musia byť neustále pripravení na zmeny pracovnej náplne, ale zároveň taktiež na meniace sa usporiadanie podnikových štruktúr, a tým aj ich postavenie v nich.

Zamestnanci nie sú trvale zaradení na konkrétne pozície v pevnej podnikovej štruktúre, ale stávajú sa podľa potreby členmi projektových tímov, kde zostávajú počas celej doby trvania projektu, alebo sa podieľajú na riešení jeho časti a následne sa vracajú na svoje miesto v základnej podnikovej štruktúre. V týchto tímoch plnia podľa svojej špecializácie zadane úlohy na miestach, ktoré sa môžu podľa povahy projektu líšiť od odborného poradcu, až po vedúceho projektu. Po dokončení projektu sa projektový tím rozpustí a jednotliví zamestnanci sú zaradení späť do tradičných štruktúr. Neustále zmeny spôsobujú vytváranie paralelných podnikových štruktúr. V prípade, že sa orientácia na projekt stane v organizácii dominantnou, dochádza v týchto podnikoch dokonca k odklonu od tradičnej štruktúry a často sa stáva, že pôvodná štruktúra celkom zaniká.

Na tomto mieste môžeme pripomenúť, práve stavebné podniky sú typickým príkladom projektovej organizácie zameranej na projektové riadenie. Ďalšiu špecifickú skupinu tvoria podniky orientované na výstavbu špeciálnych zariadení, ktoré plnia dlhodobé, komplexné a finančne náročné zákazky. Pre vytvorenie dobre fungujúceho projektového podnikového tímu sú v týchto podnikoch vytvorené skupiny vybavené kvalifikovanými pracovníkmi podľa jednotlivých odborností. Náplňou práce riadiaceho pracovníka (vedúceho odborného tímu) nie je ako pri klasickom riadení jednotlivých zamestnancov, ale starostlivosť o získavanie nového personálu, zabezpečovanie zvyšovania nových znalostí, zručností a vzdelávania pôvodných zamestnancov. V opačnom prípade by hrozilo narušenie plynulosti tvorby projektu z dôvodu personálnej nedostatočnosti.

3. Implementácia controllingu v podniku

Pri projektovaní controllingového systému v podniku orientovanom na projekty je dôležitá (Horváth & Partners, 2004) :

- správna voľba používaných postupov a riešení,
- akceptovanie jedinečnosti, výnimočnosti a odlišnosti podniku od ostatných,
- definovanie jeho silných a slabých stránok .

Úspech podniku orientovaného na projekt sa dá posúdiť v závislosti na jeho úspešnosti pri získavaní zákaziek, ako aj zabezpečení finančných zdrojov pre ich úspešnú realizáciu. Základnými podmienkami tohto úspechu je predovšetkým schopnosť ponúknuť zákazníkovi najvýhodnejší variant financovania. Aby podnik nebol automaticky vyradený, alebo znevýhodnený pri výberových konaniach a súťažiach o najväčšie zákazky z dôvodov neschopnosti finančného zabezpečenia projektu, musí dosiahnuť, resp. získať, väčšinou prostredníctvom úverových zdrojov, dostatočný kapitál na financovanie daného projektu. Tieto podmienky najlepšie dokáže splniť podnik, ktorý je súčasťou veľkého koncernu, alebo dosahuje svojou veľkosťou, množstvom a kvalitou už realizovaných projektov, dôveru budúcich investorov.

Možnosti využitia outsourcingu v projektovo orientovanom podniku

Pri rozhodovaní o činnostiach, ktoré budú vykonávané v rámci podniku a zabezpečované vlastnými zamestnancami, a ktoré budú prenesené na externých subdodávateľov, je potrebné nájsť optimálny, vyvážený variant, ktorý zabezpečí podniku dlhodobú perspektívu a uplatnenie na trhu. Podniky tohto zamerania majú snahu o eliminovanie využívania vlastných zdrojov z dôvodov kolísajúceho vyťaženia v dôsledku vysokej variability a nepravidelnej návaznosti jednotlivých projektov. Vysoké náklady na niektoré činnosti vykonávané vo vlastnej réžii môžu v tomto prípade pôsobiť kontraproduktívne. Nesprávny odhad, resp. nedostatočná analýza miesta vzniku nákladov, môže viesť v takomto prípade až k redukcii odborných oddelení s tým, že podnik začne využívať lacné ponuky miestnych odborníkov (resp. pracovníkov z krajín východnej Európy a Ázie).

Pri tomto postupe, zvlášť v prípade projektov s využitím moderných technológií, vysokej technologickej náročnosti hrozí, že pri nedostatočnom personálnom zabezpečení a šetrení na nesprávnom mieste môže podnik stratiť kontrolu pri sledovaní najnovších trendov a následne môže byť vytesnený konkurenčnými podnikmi z trhu. Je potrebné brať do úvahy, že ušetrené prostriedky z vlastných zdrojov môžu v konečnom dôsledku viesť nielen k značnému predraženiu výkonov, ale aj strate výhody vlastného know-how. To platí i pre prípadné chyby a omyly, ktoré môžu byť v prípade, že podnik využíva vlastné kapacity a má vytvorené vlastné vzájomne kooperujúce hospodárske alebo nákladové strediská, rýchlo odstránené. Z týchto dôvodov je zrejmé, že rozhodovanie o využití vlastných alebo cudzích zdrojov patrí medzi zásadné a pre budúcnosť podniku strategické rozhodnutia.

Charakteristika plánovacieho procesu v projektovo orientovanom podniku

Dlhá doba trvania projektu, v mnohých prípadoch i niekoľko rokov, uľahčuje strednodobé plánovanie niektorých ukazovateľov, napr. obratu. Zároveň však informácie, ktoré má

podnik k dispozícii, neumožňujú presné a podrobné operatívne plánovanie (rozpočet výkonov a plánovanie). Základnou jednotkou operatívneho plánovania je v tomto prípade projekt. V prípade akvizičných projektov sa musí controlling pred získaním zákazky zaoberať predovšetkým týmito otázkami :

- príspevok na úhradu (= tvorba hodnoty) získanie alebo strata projektu,
- štvrťrok / rok prijatia zákazky, doba priebehu a štvrťrok / rok obratu projektu,
- štruktúra tvorby hodnoty projektu, t. j. rozhodnutie, ktoré výkony budú vlastné, a ktoré zabezpečia externí dodávatelia. Pre plánovanie vyťaženia kapacity má tiež význam, kedy budú poskytované plánované výkony (kedy napr. začne montáž).
- rizika projektu - tie sa musia explicitne pri projekte vykázať v podobe kalkulovanej prevencie (rizika) projektu a jeho vzťahu k politike celkových rizík podniku.

Pri realizačných projektoch sú tieto informácie obsahom správ, ktoré sú zostavované počas realizácie projektu – informácie o stave projektu. Pri akvizičných projektoch sa pripravuje predbežné informácie napr. v podobe kalkulácií spravidla oddelenie odbytu.

Podniková prax ukázala, že nie je príliš vhodné v rámci plánovania hodnotiť percentuálnu pravdepodobnosť získania projektu. Projekt totiž buď je, alebo nie je. Výhodnejším sa preto javí variant, kedy pri zostavovaní hlavného celopodnikového rozpočtu, je pri niekoľkých nádejných projektoch, zahrnutý do rozpočtu len jeden z nich a ďalšie sa ponechajú ako „záložné“. Tým sa obmedzí i operatívna závislosť na jedinom projekte, ktorý by nám pri absencii „záložných“ prinášal veľké riziko narušenia celého podnikového rozpočtu. Veľké, jedinečné a neopakujúce sa projekty, ktoré presahujú svojim rozsahom veľkosť bežnej zákazky, by vôbec nemali byť zahrnuté do celopodnikového rozpočtu. S takými projektmi by sa malo počítať ako s niečím mimoriadnym. Ak sa ho podarí uskutočniť, splnili sme niečo navyš, ak nie, postupujeme v rámci plnenia prijatého hlavného podnikového rozpočtu.

Pri realizácii takto náročných projektov sa musí klásť zvýšený dôraz na prípravu zdrojov, pretože po začatí projektu je ovplyvňovanie ďalších nákladov už veľmi obmedzené. Zvýšené sú i nároky na prácu a rozhodovanie manažmentu, ktorý svojim nesprávnym rozhodnutím by mohol prispieť k ďalšiemu zvyšovaniu nákladov. Z toho samozrejme pramení i dôraz na presnosť a včasnosť prenosu informácií z oddelenia controllingu, bez ktorých by boli už niektoré strategické rozhodnutia nemožné a časovo veľmi náročné.

4. Problémy pri praktickom využívaní projektového controllingu

Typické znaky, charakterizujúce zákazky podniku orientovaného na projekt, resp. zákazku, sú nasledovne:

- časová náročnosť - celý projekt zákazky trvá dlhšie než jeden rok,
- orientácia na inovácie - podnik využíva pri riešení projektov vo vlastnom záujme nové technológie, hľadá nové trhy, zákazníkov, dodávateľov,
- úplnosť - na projekte sa podieľa celý rad záujmových skupín (od štátnej správy, banky až po rôzne zoskupenia dodávateľov a subdodávateľov,
- dôležitosť - hodnota projektu dosahuje 5 a viac % ročného obratu podniku (Kupper, 2005) .

V súčasnosti, pri zavádzaní a následne aj využívaní projektového controllingu, medzi tzv. „úzke“ miesta riadenia stavebných projektov patrí predovšetkým:

v oblasti riadenia výkonnosti

- neexistencia vopred nastavenej miery (metriky) výkonnosti,
- informačný „prebytok“ – zameranie sa na ukazovatele, ktoré nie sú pre podnik kritické,
- rozhodovanie ex-post – pocitové, nie na základe relevantných dát a ukazovateľov,
- nedostatočná analýza výsledkov a zhodnotenia (finančného aj nefinančného) projektu,

v oblasti riadenia výberového konania / nákupu

- riziko nárastu nekontrolovaných nákladov v prípade niektorých projektov,
- nedostatočne zabezpečené hodnotenie dodávateľov / subdodávateľov,
- nedostatočné uplatňovanie prenosu záručných záväzkov na dodávateľov / subdodávateľov,

v oblasti riadenia jednotlivých pracovných zmien

- nepresná definícia (ako proces),
- nesprávne zadefinované kompetencie kľúčových osôb,

v oblasti reportingu

- nízka miera správnosti predkladaných dát - zadávanie na viacerých miestach, chybovosť,
- zadávanie údajov z donútenia a v časovom prese – nespoľahlivosť,
- navzájom nespupracujúce informačné systémy-ludský faktor, vysoká chybovosť,
- používanie nevhodných IS/ICT

Zavedením integrovaného komplexného systému projektového controllingu je možné účinne eliminovať takzvané úzke miesta súvisiace s riadením stavebných projektov. V tomto prípade môže byť kritická vzájomná interakcia projektového controllingu s ekonomickým informačným systémom podniku (napr. s už prípadne implementovaným podnikovým controllingem).

Ak sa projektový controlling má stať efektívnym plnohodnotným nástrojom rozhodovania a riadenia, je nevyhnutné sledovať a hodnotiť projekt z hľadiska vecného aj ekonomického vo všetkých rozhodujúcich etapách jeho životného cyklu, teda nielen počas realizačnej etapy, ale aj na začiatku realizácie (kompetentná komplexná analýza a posúdenie projektu - plánovacia etapa) až po jeho dokončenie. Je dôležité dôsledne sledovať postup od prvého prejaveneho záujmu o zákazku na projekt, vypracovanie ponuky, uzatvorenie zmluvy o dielo, realizáciu zákazky, riadenie zmien, vyhodnotenie spracovania projektu až po uplynutie záručnej doby. Projektový controlling v jednotlivých etapách realizácie projektu by mal poskytovať zodpovedným manažérom dostatok informácií o stave a kvalite vykonávaných prác a garantovať zosúladenie a kontrolu odchýlok, v kritických oblastiach realizácie stavebného projektu (predovšetkým čas, kvalita a hospodárnosť).

Jedným z cieľov projektového controllingu je, aby sa predovšetkým v začiatočnom štádiu projektu, dali okamžite identifikovať všetky prípadné riziká. Z tohto dôvodu sa musí dať už vopred nastaviť, podľa typu projektu, systém reportingu (napr. úspešnosť výberového konania, utilizácia pracovníkov, výška nákladov na obchodnú činnosť vo vzťahu k obratu

jednotlivých organizačných jednotiek podniku) a systém vzájomného zdieľania informácií o ponukách a projektoch medzi jednotlivými organizačnými jednotkami podniku.

Projektový controlling v realizačnej etape projektu by mal priebežne poskytovať systematickú podporu procesov od podpísania zmluvy o dielo po odovzdanie stavby, po identifikáciu stavebných nedostatkov (počas kolaudácie stavby). Ťažiskom a cieľom projektového controllingu v rámci realizačnej etapy by malo byť zabezpečenie úplnosti, dostatočnej rýchlosti a vecnej správnosti údajov pre prípravu a hodnotenie vykonaných prác a následné prehodnotenie a úpravu plánu pre ďalšiu etapu.

5. Analýza získaných čiastkových výstupov z controllingu

Dlhodobé trvanie jednotlivých projektov spôsobuje, že príjmy zo zákaziek daného roku nepochádzajú z tých istých projektov ako obraty (od získania zákazky do konečnej realizácie a odovzdania zákazníkovi ubehne väčšinou 1 -2 roky). Aké obraty z realizácie projektu podnik dosiahne v príslušnom roku, aký je stav ich plnenia v príslušnom mesiaci či štvrťroku, nie je možné odhadnúť bez možnosti ich individuálneho sledovania a vykazovania, bez vzájomného prepojenia finančného účtovníctva s manažérskym informačným systémom.

V sledovanom stavebnom podniku sa v určitom momente už nedali všetky tieto údaje sledovať manuálne, v tabuľkách, a preto bolo vedenie podniku nútené pristúpiť k postupnému spracovaniu projektu pre zavedenie aspoň základnej verzie controllingu.

Východiskový stav v analyzovanom stavebnom podniku

Napriek tomu, že podnik mal samostatné oddelenie controllingu, ktoré sa v podnikovej hierarchii nachádzalo iba o úroveň nižšie ako vedenie podniku, výsledky controllera neboli vedením akceptované. Chybovosť predkladaných tabuľkových výkazov bola príliš vysoká. V tom spočíval aj jeden z hlavných problémov, na ktorom stroskotával celý controllingový proces. Controlling v podniku nebol vnímaný pozitívne. Do organizačnej štruktúry bol implementovaný na príkaz zahraničnej materskej spoločnosti, ale bez nákupu príslušného informačného systému.

Podnik využíval v danom čase

- a) ekonomický softvér (účtovnícky systém), v ktorom bolo vedené finančné vnútropodnikové účtovníctvo,
- b) softvér, kde boli kalkulované jednotlivé položky stavebných objektov v jednotkových cenách. Z výstupov tohto softvéru bolo možné sledovať plánované náklady, k výkonom, ktoré boli nahlásené, ale odchýlky a zmeny vstupov, ktoré vznikali v priebehu výstavby na jednotlivých projektoch napriek tomu, že sa automaticky prejavili v dátových výstupoch, prepisoval controller do tabuliek manuálne. Manuálne rozdeľoval aj náklady na jednotlivé projekty.

Obidva softvéry neboli vzájomne prepojené. Controller si zo získaných údajov, vytváral prehľadné výstupy pre vedenie. Tento nedostatok môžeme považovať za kľúčový. Spomalili sa tým potrebné reakcie na vznikajúce zmeny. „Ručné“ prepisovanie údajov dostávalo controllera do neustáleho časového stresu a nedostával mu priestor pre „skutočný“ controlling.

V podniku bola nedostatočná bežná evidencia nákladov (rozdelenie na jednotlivé nákladové strediská bolo nelogické) a neprinášalo potrebné informácie o tom, aká je výška nákladov na jednotlivý konkrétny projekt).

Pri tvorbe a zavádzaní základného systému riadenia projektov v 1. etape sme si zvolili nasledujúci postup (Král, 2010) :

- a) definovanie jednotlivých projektových stredísk,
- b) vytvorenie „kľúča“ pre rozdelenie nákladov na jednotlivé projekty,
- c) prepojenie účtovníctva s manažérskym informačným softvérom,
- d) vytvorenie základných reportingových výkazov, prostredníctvom ktorých je možné sledovať a vyhodnocovať vznikajúce odchýlky od strednodobého plánu, budgetu, FC a skutočnosti.
- e) štatistické a grafické vyhodnocovanie údajov.

Pre ilustráciu uvádzame jeden z výstupov, ktorý vznikol po implementácii prvej, základnej etapy.

Pri analýze mzdových nákladov (Obr. 1) vznikla odchýlka v mesačných mzdách robotníkov. Pri hlbšej kontrole mzdových nákladov jedného z robotníkov sme zistili, že pravým dôvodom zvýšenia mesačných nákladov boli vyplatené nadčasy jednému z robotníkov.

Je nevyhnutné zistiť, aký bol dôvod pre vyplatenie nadčasov. Ďalším krokom je sledovanie efektívnosti práce daného robotníka a analýza, či vzniknuté nadčasy boli oprávnené a skutočne potrebné (či robotník svoju prácu ovláda, stačí vykonať v riadnom pracovnom čase). Riešením by mohlo byť rozdelenie úloh medzi viacerých robotníkov. Výsledkom (opatrením) môže byť, že bude prijatý ďalší robotník, prípadne riadiaci pracovník zodpovedný za projekt, musí vo zvýšenej miere sledovať možné nadčasy a hľadať príčiny ich vzniku. Neúmerné zvyšovanie nákladov by mohlo viesť na jednej strane k zvyšovaniu nákladov na projekt a jeho predraženiu, ale na druhej strane prispieť k spomaleniu realizácie stavebných prác a následnému predĺženiu realizácie celkovej stavby.

Uvedený príklad je len krátkou ukážkou, analytickej práce controllera. Výsledky jeho práce môžu viesť k priamemu návrhu na opatrenia, alebo svoje analýzy predloží kompetentným pracovníkom zodpovedným za konečné výsledky hospodárenia. Ideálne je, ak si jednotlivé analýzy pre finančné rozhodovanie a riadenie podniku dokážu vyhodnotiť priamo pracovníci kompetentní za riadenie daného projektu.

1) MZDA		NS 10441	
		Plán	Skutočnosť
		42 838,00	45 540,00

1 - MZDA	Plán	Skutočnosť
	Cena €	Cena €
mzdové náklady robotníkov	42 838,00	45 540,00

Osobné číslo	Meno a priezvisko	Mesačný plat	Mesačné náklady na zamestnanca	Celkové mzdové náklady
430	Robotník 1	920,00	1 247,00	12 470,00
431	Robotník 2	920,00	2 060,80	20 608,00
432	Robotník 3	920,00	1 247,00	12 470,00

431 Robotník 2				
Mzdová zložka	Hodiny	Suma	Daň	Suma
Mesačný plat	184,00	920,00	Úhrn zdanených príjmov	1 527,83
Osobné ohodnotenie	184,00	230,00	Fondy	198,95
Základná mzda - nadčas 50%	4,00	25,00	Nezdaniteľné minimum	296,60
Základná mzda - nadčas 25%	42,00	262,50	Zdaniteľná mzda	1 032,28
Nadčas 25%	42,00	75,88	Preddavok dane	196,13
Nadčas 50%	4,00	14,45	Zrazená daň	196,13
Nemocenské poistenie		15,00	Prijem	
Starobné poistenie		61,11	Hrubý	1527,83
Invalidné poistenie		46,00	Čistý	1132,75
Poistenie v nezamestnanosti		16,00		
Zdravotné poistenie		61,11		
Preddavok dane bez bonusu		196,13		
Preddavok dane		196,13		
Úhrn zdanených príjmov		1 527,83		
Odpočítateľné položky		296,60		
Zdaniteľná mzda		1 032,28		
Dobierka na sporožiro		1 123,55		
Stravné		9,20		
Celková cena práce		2 058,81		
Mzda		1 527,83		
Nemocenské poistenie		15,00		
Starobné poistenie		214,00		
Invalidné poistenie		46,00		
Poistenie v nezamestnanosti		16,00		
Úrazové poistenie		13,00		
Garančné poistenie		3,00		
Rezervný fond solidarity		73,00		
Zdravotné poistenie		153,00		

Nadčas 50 %	39,45 €
Nadčas 25 %	338,38 €
Spolu mesačné nadčasy	377,83 €

Celkové nadčasy	1 889,15 €
Celkové ročné nadčasy	4 533,96 €

Mesačné náklady firmy na zamestnanca	2 060,80 €
--------------------------------------	------------

Celkové náklady firmy na zamestnanca za obdobie	10 304,00 €
Celkové ročné náklady firmy na zamestnanca	24 730,00 €

Obr. 1: Analýza mzdových nákladov robotníkov

6. Záver

S neustále sa meniacimi podmienkami podnikového okolia dochádza k neustálym zmenám nielen v prístupe ku controllingu, ale aj k novým prístupom pri jeho zavádzaní ako systému, ktorý dopĺňa a podporuje systém riadenia podniku (KOLÁŘ, 2010). V podnikovej praxi vidíme obrovský rozdiel nielen vo vývoji, ale predovšetkým vnímaní controllingu. V niektorých podnikoch sa dnes stal controlling hybnou silou rozvoja a neoddeliteľnou súčasťou riadenia, zatiaľ kým vo väčšine malých a stredných podnikov si ešte stále hľadá svoje uplatnenie a zápasí vo svojej základnej podobe o uznanie a presadenie sa.

Ak by sme mali porovnávať systém plánovania a riadenia v podnikoch s projektovým zameraním, stretneme sa tu s rôznym stupňom rozpracovania controllingu. Pri individuálnych stretnutiach s riadiacimi pracovníkmi z týchto podnikov sme sa stretli s rôznymi prístupmi k tejto problematike, ale videli tiež kvalitatívne rozdiely, ktoré signalizujú potrebu jeho ďalšieho rozvoja konkrétne pre tento typ podniku. Do budúcnosti je to jediná cesta pre získanie konkurenčnej výhody a udržanie konkurenčnej schopnosti v stále náročnejšom prostredí globálneho trhu.

Vnímanie tohto systému riadenia neslúži len finančným cieľom podniku, ale sa stáva celopodnikovou koncepciou, kde prostredníctvom jednotlivých ekonomických nástrojov je možné podporovať riadenie a ovplyvňovať ostatné oblasti podnikových cieľov.

7. Literatúra

- WOCHE, G. 1995. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 1995. 748s. ISBN 80-7179-014-1
- ESCHENBACH, R. a kol. 2004. Controlling. 2. vyd. Praha : ASPI Publisching, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- KUPPER, H.U. 2005. Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente. Berlin : Schäffer-Poeschel, 2005. ISBN 3791022997.
- HORVÁTH&PARTNERS. 2004. Nová koncepce controllingu. Přel. H. Babůrek. 1. vyd. Praha Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-022-2.
- KOLÁŘ, 2010. Soustava controllingových nástrojů. [Časopis Úspěch] Slaný : Akademie produktivity a inovace, 2010. ISSN 1803-5183.
- KRÁL, B. a kol. 2010. Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

Adresa autorov:

MÁRIA GLATZ, Ing., PhD.
Slovenská technická univerzita,
Ústav manažmentu
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
maria.glatz@stuba.sk

PETRA ĎURECHOVÁ, Ing., PhD.
KOMTERM, a.s.
Na stanicu 22, 010 01 Žilina
petra.durechova@komterm.sk