

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2020/1268669726

KONTROLA, KONTROLOVANIE A CONTROLLING
V KONKRÉTNOM PODNIKU

Diplomová práca

Bratislava 2020

Bc. Matúš Opálek

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

KONTROLA, KONTROLOVANIE A CONTROLLING
V KONKRÉTNOM PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: MIŠÚN, Juraj, doc. Ing., PhD.

Bratislava 2020

Bc. Matúš Opálek



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Matúš Opálek
Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., externá forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Kontrola, kontrolovanie, controlling v konkrétnom podniku

Anotácia: Cieľom diplomovej práce je objasniť vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou.

Vedúci: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
Oponent: Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Dátum zadania: 31.08.2019

Dátum schválenia: 04.02.2019

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol
všetku použitú literatúru**

Dátum

.....
(podpis študenta)

POĎAKOVANIE

Touto cestou sa chcem poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce, doc. Ing. Jurajovi Mišúnovi, PhD. za jeho konzultácie, rady a odborné vedenie, ktoré mi pomohli pri písaní tejto diplomovej práce a manažérom, či zamestnancom, ktorí sa podieľali na vypracovaní odborného dotazníka.

Abstrakt

OPÁLEK, Matúš: Kontrola, kontrolovanie a controlling v konkrétnom podniku. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD. – Bratislava FPM, 2020, 79 s.

Cieľom záverečnej práce je objasniť vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou. Spomedzi nadnárodných podnikov so zahraničnou majetkovou účasťou sme si vybrali Swiss Re Europe, Johnson Controls International, IBM ISC a rôzne ďalšie Centrá zdieľaných služieb. Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje päť obrázkov, dvadsaťpäť grafov a deväť tabuliek. Prvá kapitola sa venuje definícii základných pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling na základe uvedených literárnych zdrojov. Druhá kapitola sa venuje hlavnému cieľu a čiastkovým cieľom, ako k nemu docielime a deskripcii získavania informácii k praktickej časti záverečnej práce. V tretej kapitole opisujeme metodiku a metódy skúmania, ktoré sa využili a viedli k naplneniu cieľov diplomovej práce. Štvrtá kapitola zahŕňa výsledky práce skrz spracované informácie na základe vyplnenej dotazníkovej formy od manažérov a zamestnancov pracujúcich v rôznych korporátnych podnikoch. Záverečná kapitola obsahuje determináciu zistených poznatkov a zhodnotenie dosiahnutých výsledkov, ktoré sme nadobudli, a porovnanie samotného chápania vymedzených pojmov kontroly, kontrolovania a controllingu naprieč nadnárodným centrámi zdieľaných služieb.

Kľúčové slová: kontrola, kontrolovanie, controlling, manažér, Centrum zdieľaných služieb

Abstract

OPÁLEK, Matúš: Control, controlling and management accounting and control in a selected company. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Thesis supervisor: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2020, 79 p.

The aim of the diploma thesis is to clarify the perceived differences between the terms control, controlling and management accounting and control in the conditions of a specific company with foreign ownership. Swiss Re Europe, Johnson Controls International, IBM ISC and other Shared centrum services. have been chosen among multinationals companies with foreign equity participation. The thesis is divided into five chapters. It contains five pictures, twenty-five graphs and nine tables. The first chapter is devoted to the definition of the basic concepts of control, control and controlling based on the literature sources. The second chapter is devoted to the main goal and partial goals, how to achieve them and the description of obtained information on the practical part of the thesis. In the third chapter we describe the methodology and methods of investigation, that were used and led to the achievement of the objectives of the thesis. The fourth chapter includes the results of the work through the processed information based on the completed questionnaire form from managers and employees working in various corporate enterprises. The final chapter contains a determination of the findings and an evaluation of the results what we have obtained and a comparison of the understanding of the defined concepts of control, controlling and management accounting and control across multinational centers of shared services.

Key words: control, controlling, management accounting and control, manager, Shared service centrum

Obsah

Zoznam príloh	9
Zoznam symbolov, značiek a skratiek	10
Zoznam ilustrácií a tabuliek	11
Úvod.....	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 Kontrola	14
1.1.1 Objekt, subjekt, znaky a fázy kontroly	16
1.1.2 Druhy kontroly.....	19
1.2 Kontrolovanie	21
1.2.1 Interné kontrolovanie	24
1.2.2 Externé kontrolovanie	25
1.3 Controlling	27
1.3.1 Koncepcie controlling-u	29
1.3.3 Druhy, cieľ, funkcie a úlohy controlling-u.....	30
1.3.5 Vzťah controlling-u a manažmentu a pozícia controllingu v podniku	33
2 Cieľ práce	36
3 Metodika práce a metódy skúmania	37
3.1 Vymedzenie teoretických poznatkov k riešenej problematike	37
3.2 Popis objektu skúmania	37
3.3 Spôsob získavania zdrojov	38
3.4 Štruktúra dotazníka na zistenie súčasného stavu skúmanej oblasti	39
4 Výsledky práce.....	41
4.1 Zhodnotenie dotazníka na zistenie súčasného stavu skúmanej oblasti.....	41
4.1.1 Zber základných informácií a vlastných názorov	41
4.1.2 Zber teoretických vedomostí a poznatkov z praxe.....	51
5 Diskusia.....	62
5.1 Vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling	62
5.1 Odporúčania pre prax vyvođené z výskumu	65
Záver.....	67
Použitá literatúra.....	68

Zoznam príloh

Príloha A - Dotazník na zistenie súčasného stavu skúmanej oblasti

Zoznam symbolov, značiek a skratiek

č.číslo,

SR.Slovenská republika,

fin.finančné

nefin.nefinančné

SSC.Shared Service Centrum (Centrum zdieľaných služieb)

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Graf 1 Postoj ku kontrole z pohľadu subjektu a objektu kontroly	27
Graf 2 Počet rokov odpracovaných v spoločnosti, otázka č. 2.....	42
Graf 3 Pracovná pozícia v podniku, otázka č. 3.....	42
Graf 4 Úroveň manažmentu v podniku, otázka č. 4	43
Graf 5 Odvetvie podnikania, otázka č. 5	43
Graf 6 Zisk spoločnosti v minulom roku, otázka č. 6.....	44
Graf 7 Vek respondentov, otázka č. 7.....	44
Graf 8 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie, otázka č. 9.....	45
Graf 9 Vnímanie rozdielu pojmov kontrola, kontrolovanie, controlling, otázka č. 10 ..	45
Graf 10 Názory na dôležitosť kontrolovania a controllingu v podniku, otázka č. 11..	46
Graf 11 Podiel respondentov v pozícii objektu kontroly, otázka č. 13	47
Graf 12 Podiel respondentov v pozícii subjektu kontroly, otázka č. 15	48
Graf 13 Vnímanie odchýlok, otázka č. 17.....	49
Graf 14 Pojem kontrola, otázka č. 21	52
Graf 15 Pojem kontrolovanie, otázka č. 22	52
Graf 16 Pojem controlling, otázka č. 23	53
Graf 17 Hlavné ciele kontrol podľa vlastných preferencií, otázka č. 24	53
Graf 18 Podmienky kontroly, otázka č. 25	54
Graf 19 Vzájomné prepojenie plánovania a kontroly, otázka č. 26	55
Graf 20 Subjekt a objekt kontrolovania, otázka č. 27	55
Graf 21 Chápanie pojmu „kontrolovanie“, otázka č. 28.....	56
Graf 22 Hlavná myšlienka kontrolovania a kontrolných systémov, otázka č. 29	56
Graf 23 Prístupy ku kontrolovaniu, otázka č. 30	57
Graf 24 Perspektívy kontrolovania v podniku, otázka č. 31.....	59
Graf 25 Právomoci respondentov pri kontrole, otázka č.32	59
 Obrázok 1 Vzťah plánovania a kontroly	17
Obrázok 2 Členenie druhov kontroly	20
Obrázok 3 Kontrolovanie ako jedna z manažérskych funkcií	21
Obrázok 4 Proces kontrolovania	23
Obrázok 5 Druhy controllingu	30
 Tabuľka 1 Pozitíva a negatíva možných variantov spolupráce	34
Tabuľka 2 Spoločnosti zahrnuté v prieskume	41
Tabuľka 3 Osobné vyjadrenie k dôležitosti kontrolovania, otázka č. 12	46
Tabuľka 4 Vnímanie kontroly v pozícii objektu, otázka č. 14	47
Tabuľka 5 Vnímanie kontroly v pozícii subjektu, otázka č. 16.....	49
Tabuľka 6 Finančné prínosy controllingu, otázka č. 16.....	60
Tabuľka 7 Nefinančné prínosy controllingu, otázka č. 16.....	61
Tabuľka 8 Rozdiely vnímania pojmov kontroly zamestnancami a manažérmi	63
Tabuľka 9 Rozdiely vnímania pojmov kontroly zamestnancami a manažérmi v % ...	63

Úvod

V modernej súčasnej situácii v akej sa nachádzame dnes, sa podniky snažia v značnej miere klásť razantný dôraz na výchovu a kvalifikáciu vlastných zamestnancov a snažia sa im ozrejmiť podnikové procesy a aktivity, za ktoré budú niesť zodpovednosť vo svojej náplni práce. Kontrola nám predstavuje termín, s ktorým sa v dnešnej dobe stretáva skoro každý zamestnanec v pracovnom živote. Kontrola ako samostatný pojem nezdiera rovnaké predstavy, ani nenesie totožné pocity. Z toho dôvodu bude záverečná práca netradičná a zaujímavá, kde sa stretne viacero pohľadov z teórie aj z praxe. Celkovo kontrola, kontrolovanie a controlling dokážu utvárať nespočetné množstvo definícií, vnímaní a odlišností v predstave o tom, aká je, ako prebieha a aká by mala byť. Predstavuje to na prvý pohľad v celku jednoduchý pojem, ale v skutočnosti je to jav zložitý a ťažko presne definovateľný, s ohľadom na obširné rozpätie súvislostí, ktoré v sebe zahŕňa.

Hlavným cieľom diplomovej práce je objasniť vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou. Definície kontroly, kontrolovania a controllingu objasniť v teoretickej časti práce a v praktickej časti záverečnej práce pomocou výskumu predostrieť vnímané rozdiely termínov v praxi.

Prvá kapitola obsahuje teoretické charakterizovanie pojmov skúmanej oblasti na základe dostupnej knižnej literatúry od rôznych slovenských i zahraničných autorov. Každému termínu venujeme jednu podkapitolu, kde si bližšie charakterizujeme rozličné definície a vysvetlíme odlišné vnímania pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling.

Druhá kapitola obsahuje vytýčenie hlavného cieľa, ku ktorému sa dostaneme splnením čiastkových cieľov záverečnej práce. Splnenie determinovaných čiastkových cieľov budú napomáhať k splneniu nášho hlavného cieľa, identifikácia vnímaných rozdielov pri pomenovávaní pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling.

V tretej kapitole sa nachádza uvedená metodika práce a zvolené metódy nášho skúmania. Metodika zahŕňa aké postupy sa pri výskume danej problematiky uplatnili. Kapitola obsahuje popis objektu skúmania, v ktorom sme realizovali výskum, spôsob získavania zdrojov k záverečnej práci a štruktúru pre zistenie súčasného stavu skúmanej oblasti, kde si stručne charakterizujeme oblasť SSC (Shared Service Centrum).

Štvrtá kapitola zahŕňa výsledky práce z realizovaného výskumu v oblasti Centier zdieľaných služieb, ktorý bol vykonaný na základe dotazníkového prieskumu, a ktorého sa zúčastnila skupina zamestnancov i skupina manažérov na rôznych úrovniach riadenia. V tejto časti kapitoly si zosumarizujeme získané informácie skrz dotazníkový prieskum, ktorý bol rozdelený v praktickej časti na dve kategórie, zber základných informácií a vlastných názorov respondentov k danej problematike a zber teoretických vedomostí a poznatkov z ich praxe.

V poslednej piatej kapitole sa nachádza súhrn a vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov z praktickej časti za pomoci teoretickej oblasti, ktoré odhalia vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling, spolu so zahrnutými odporúčaniami pre prax na základe výsledkov, ktoré vyvodzujeme z nášho výskumu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Tri pojmy na oko podobné, no ich významy sa líšia. Kontrola, kontrolovanie a controlling sú dôležité funkcie, ktoré sú vykonávané v organizáciách, napríklad za účelom zistenia, korekcie, zlepšenia, merania, porovnávania alebo hodnotenia súčasného stavu. Môžu byť aplikované, na ktorúkoľvek zložku v organizácii.

Mnoho autorov sa v definíciách jednotlivých pojmov nezhoduje, niektorí definujú všetky tri pojmy rovnako, niektorí zlučujú kontrolu a kontrolovanie do jedného pojmu a niektorí definujú každý pojem zvlášť a samostatne. Tento rozpor nastáva hlavne z dôvodu ich prekladu z cudzích jazykov, či zahraničných literatúr, kedy nie sú v jednotlivých jazykoch rozlíšiteľné tieto pojmy a to spôsobuje rozpor v ich samotnom chápaní. My sme sa v našej práci rozhodli na základne preštudovanej literatúry priblížiť jednotlivé pojmy osobitne.

1.1 Kontrola

Na pochopenie vzájomných vzťahov je nutné uviesť rozdiel medzi kontrolou a kontrolovaním. Mnoho ľudí vníma kontrolu a kontrolovanie ako jeden a ten istý pojem. Autori Mišún a Mišúnová v publikácii *Kontrolovanie v manažmente* uvádzajú nasledujúce tvrdenie - „kontrola predstavuje zväčša jednorazový akt, kontrolovanie je manažérskou funkciou, ktoré má na starosti vykonávanie jednotlivých kontrol a prípadne ich zosúladenie do kontrolného systému.“¹

Vo väčšine prípadov v nás slovo kontrola vyvoláva negatívne emócie, ale kontroly sú nutné k zabezpečeniu bezproblémového chodu spoločnosti. Na základe kontroly zisťujeme či vykonaná aktivita, proces, alebo ich jednotlivé časti dosiahli očakávaný výsledok a sú v súlade s cieľom, alebo plánom, ktorý bol vopred stanovený manažmentom.

Kontrola je dôležitým faktorom, ktorý vplýva na zabezpečenie efektívneho fungovania podniku a jeho jednotlivých procesov.

Nikdy nie je príliš neskoro začať s kontrolou, aj keď možno niektorým dôsledkom chýbnej časti procesu nezabránilme, kontrola nám umožní vidieť odchýlky včas a môžeme ich eliminovať v budúcnosti. Dôležitosť kontroly narastá s veľkosťou podniku, čím väčšia

¹ MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 11. ISBN 978-80-89553-47-1.

je organizácia, tým je väčšia potreba venovať sa kontrole. Rovnako sa aj každodenná organizácia a procesy stávajú zložitejšími.

Ako sme v úvode kapitoly spomenuli, definície autorov z oblasti danej problematiky sa nezhodujú. Charakteristika pojmu kontrola je rôzna, no niektorí autori kontrolu spájajú s kontrolovaním. Autori Mišún a Paprskárová definujú kontrolu ako „jednorázový akt, zachytávajúci konkrétne kroky kontrolného procesu, ako aj faktory ovplyvňujúce tento akt.“²

Kontrolu ako takú definuje viacero slovenských, ale aj zahraničných autorov. Autorky Čihovská a Matušovičová uvádzajú v publikácii *Obchodný manažment* nasledovné „vo všeobecnom chápaní pojmom kontrola rozumieme porovnávanie skutočného stavu s požadovaným stavom. Kontrola je proces monitorovania činností, ktorého cieľom je zistiť, či boli uskutočnené podľa plánu, a opraviť závažné odchýlky. Obsahom kontroly je teda hodnotenie, meranie a korigovanie skutočne vynaloženej práce vo vzťahu k predpokladaným cieľom.“³

Pre zaujímavosť napríklad najvyužívanejší internetový portál euroekonom.sk, ktorý používa mnoho ľudí pre hľadanie významu rôznych ekonomických definícií uvádza, že „pod pojmom „kontrola“ rozumieme porovnávanie skutočného stavu s požadovaným. Cieľom kontroly je identifikovať problémové oblasti a príležitosti a odporučiť opatrenia na zlepšenie podnikovej výkonnosti.“⁴

Spomedzi zahraničných definícií sme vybrali jednu z najstarších z roku 1949 od francúzskeho banského inžiniera Henryho Fayol-a, ktorý tvrdí, že kontrola spočíva vo vykonávaní všetkého podľa stanovených rozkazov, predpisov, plánov a v súlade s normami.⁵

Americký teoretik a profesor Harvardskej univerzity Anthony definuje kontrolu ako proces pomocou, ktorého manažéri zabezpečujú, že zdroje sa získavajú a využívajú efektívne počas dosahovania cieľov organizácie.⁶

² MIŠÚN, J. – PAPRSKÁROVÁ, P. 2019. *KONTROLA, KONTROLOVANIE A CONTROLLING*. In: MIŠÚN, J. – KRÁČMAR, J. – DUŠEK, J. 2019. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev II. : recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budejovice : Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií. 2019. s. 83. ISBN 978-80-7556-041-4.

³ ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 201. ISBN 978-80-8168-515-6.

⁴ EUROEKONOM. 2019. [online]. *Kontrola v manažmente*. [cit. 3.1.2020]. Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/download2/manazment/Kontrola-v-manazmente.pdf>>.

⁵ FAYOL, H. 1949. *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing. 1949. s. 108

⁶ BUSINESSMANAGEMENTIDEAS. 2018. [online]. *Control: Definition, Characteristics, Importance and Limitations*. [cit. 4.1.2020]. Dostupné na internete: <<http://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/control-definition-characteristics-importance-and-limitations/53346>>.

Dale, nemecký teoretik, žijúci v USA a profesor pôsobiaci na univerzitách v Pensylvánii a v Kolumbii, uvádza, že dnešný moderný koncept kontroly predpokladá systém, ktorý poskytuje nielen historický záznam o tom, čo sa v podniku ako celku udialo, ale určuje aj dôvod, prečo sa to stalo a poskytuje údaje, ktoré umožňujú vykonanie nápravných krokov, ak dôjde k negatívnemu zisteniu. Autor tiež rozšíril rozsah kontroly tým, že povedal, že pomáha pri zisťovaní príčin nízkej výkonnosti a potom navrhuje spôsoby ako ju zlepšiť. Poskytuje tiež informácie vrcholovým riadiacim pracovníkom s cieľom posúdiť ich výkonnosť a v prípade potreby prijať nápravné opatrenia.⁷

Českí autori Králíček a Molín definujú kontrolu ako porovnanie stavu žiadaného so stavom skutočným, je potrebné uvedomiť si, prečo kontrolujeme (zmysel kontroly), čo kontrolujeme (predmet kontroly), kto je kontrolovaný (objekt kontroly), kto kontroluje (subjekt kontroly), kedy kontrola prebieha (priority a početnosť kontrol) a ako kontrolujeme (spôsob kontroly).⁸

Ekonomovia Koontz a O'Donnell v súvislosti s kontrolou uvádzajú, že meranie a korekcia výkonov podriadených sú nevyhnutné s cieľom dosiahnutia podnikateľských cieľov a plánov, ktoré boli navrhnuté. Dosiahnutie organizačných cieľom je hlavným cieľom každého manažmentu. Výkonnosť podriadených by sa mala neustále sledovať za účelom sledovania, či je vykonávanie plánov úspešné.⁹

1.1.1 Objekt, subjekt, znaky a fázy kontroly

Kontrola napomáha dosahovaniu cieľov, ktoré boli navrhnuté a naplánované. Zodpovední manažéri alebo zamestnanci počas kontroly konfrontujú dosiahnuté ciele s plánom a vyvodzujú dôsledky v závislosti od výsledku.

Nikto a nič nemôže v spoločnosti fungovať bez kontroly, monitorovania, hodnotenia a posudzovania. Kontrola býva uskutočňovaná oprávnenými profesionálmi a konštituovanými orgánmi ako sú úrady, inšpekcie, polícia, colníci. Aj jednotlivé

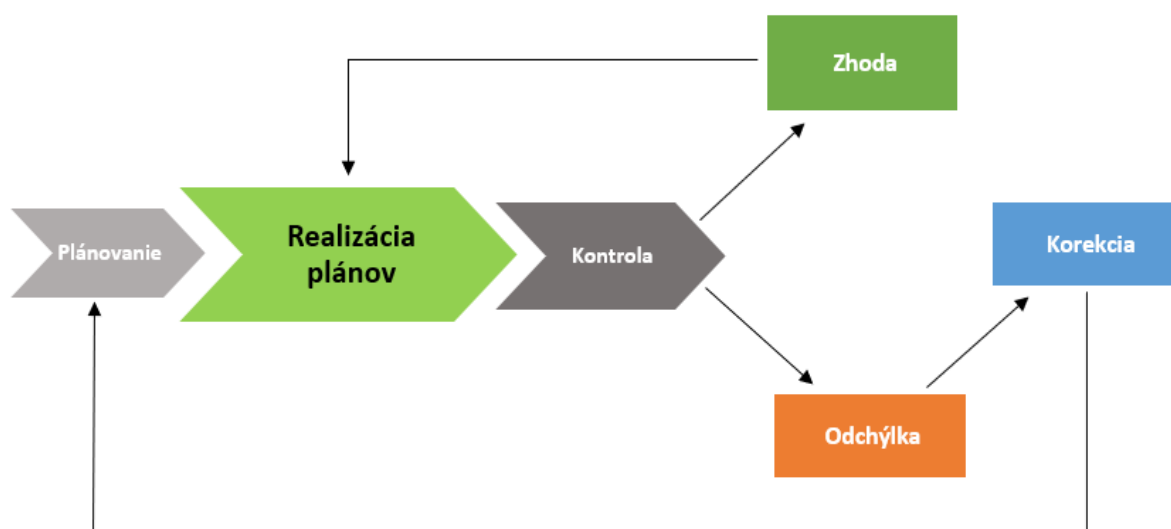
⁷ BUSINESSMANAGEMENTIDEAS. 2018. [online]. *Control: Definition, Characteristics, Importance and Limitations*. [cit. 4.1.2020]. Dostupné na internete: <<http://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/control-definition-characteristics-importance-and-limitations/53346>>.

⁸ KRÁLÍČEK, V., MOLÍN, J. 2014. *Vnější i vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer. 2014. s. 14. ISBN 978-80-7478-557-3.

⁹ BUSINESSMANAGEMENTIDEAS. 2018. [online]. *Control: Definition, Characteristics, Importance and Limitations*. [cit. 4.1.2020]. Dostupné na internete: <<http://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/control-definition-characteristics-importance-and-limitations/53346>>.

inštitúcie si chránia svoj vlastný majetok a aj majetok zákazníkom a zamestnancov, môžu to byť napríklad banky, poisťovne, reťazce, a iné spoločnosti. Ďalšími organizáciami, ktoré sa usilujú o určitý stupeň regulácie a kontroly sú hnutia, združenia, nadácie, aktivisti a podobne. Dôležité sú v dnešnej dobe aj médiá, ktoré taktiež plnia istú monitorovaciu funkciu. V neposlednom rade ide o rôzne neformálne skupiny ako sú rodina, priatelia a vlastná spätná väzba.¹⁰

Obrázok 1 Vzťah plánovania a kontroly



Zdroj: vlastné spracovanie na základe: KRÁČMAR, J. a kol. 2012. KONTROLOVANIE. Bratislava: KARTPRINT. 2012. s. 57. ISBN 978-80-89553-17-4.

Predmetom kontroly alebo inak povedané objektom môže byť čokoľvek, čo sa, čo i len v najmenšej miere podieľa na dosahovaní cieľa podniku, či už sa jedná o fungovanie organizácie ako takej, alebo jej výsledkov. Pri zisťovaní predmetu kontroly je potrebná odpoveď na otázku „Čo, alebo kto má byť kontrolovaný?“

Ľudský faktor je takisto predmetom kontroly, sú to zamestnanci pracujúci na jednotlivých oddeleniach, ale aj riadiaci pracovníci. Ďalej je predmetom kontroly finančný faktor, a teda kontrola podnikových financií a ich samotného hospodárenia s nimi. Ďalším prvkom, ktorý najčastejšie v podniku podlieha kontrole je celkový podnikový transformačný proces a jeho jednotlivé časti, teda kontrola postupných krokov, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľa, napríklad vo výrobných podnikoch sú to používané materiály, ich

¹⁰ KRÁČMAR, J. a kol. 2012. KONTROLOVANIE. Bratislava: KARTPRINT. 2012. s. 106. ISBN 978-80-89553-17-4.

kvalita a proces ich získavania, stroje, zariadenia a ich súčasti, jednotliví zamestnanci, výroba ako taká, kvalita hotových výrobkov, či sa spĺňajú očakávané štandardy a normy, zavádzanie už hotových výrobkov na trh, ich distribúcia ku konečným spotrebiteľom a mnoho iných.

Subjekt kontroly je ten, kto vykonáva danú kontrolnú činnosť, inak povedané odpoveď na otázku „Kto kontroluje?“. Môže ísť o zamestnancov, zamestnancov na manažérskych pozíciách, špecializovaných zamestnancov na kontrolu – interní kontrolóri alebo kontrolóri z externého prostredia spoločnosti, ktorých môže spoločnosť napríklad aj outsourcovať.

Na základe definícií a preštudovanej literatúry sme zosumarizovali nasledovné znaky kontroly:

- Kontrola je dynamický proces, ktorý sa odohráva v rovnako dynamickom prostredí plnom zmien, a tak je potrebné, aby boli aj ciele, ktoré sa počas kontroly sledujú, daným zmenám prispôsobované.
- Kontrola je závislá od informácií, ktoré sú podmienkou jej vykonania. Je potrebné, aby informácie boli aktuálne a relevantné.
- Kontrola je pre organizáciu pozitívom, ktorej cieľom je odhaliť negatíva, ktoré záporne pôsobia na jej fungovanie.
- Kontrola je orientovaná na budúcnosť tým, že dochádza k porovnaniu súčasného stavu so zadefinovaným štandardom alebo cieľom opatrenia, ktoré sú zavedené za účelom korekcie a tie sa prejavia v budúcom období.
- Kontrola je závislá na plánovaní, počas ktorého sú zadefinované určité štandardy alebo ciele, ktorých naplnenie sa zisťuje kontrolou.
- Kontrola je funkciou manažmentu.
- Kontrola má význam len v tom prípade, ak po nej nasleduje činnosť, ktorou sa snažia ovplyvniť jej budúci výsledok.
- Kontrola je nepretržitá činnosť, ktorá sa skladá z viacerých na seba nadväzujúcich krokov a vyžaduje stálu analýzu.
- Kontrola je najefektívnejšia, keď je delegovaná na oprávnené osoby, ktoré sa jej plne a pravidelne venujú.
- Kontrola je univerzálna, mala by byť vykonávaná každým manažérom.

Proces kontroly môžeme rozčleniť na niekoľko fáz alebo krokov, ktoré nás dovedú k výsledku, alebo inak povedané spätnej väzbe o fungovaní čiastkového procesu, alebo spoločnosti vo všeobecnosti. Autorky publikácie *Obchodný manažment* uvádzajú nasledovné na seba nadväzujúce kroky kontroly:¹¹

- Zadefinovanie predmetu kontroly – čo sa bude kontrolovať.
- Zabezpečenie potrebných informácií ku kontrole – informácie si môže primárne zistiť osoba vykonávajúca kontrolu alebo ich môže získať od zamestnancov, ktorí priamo vykonávajú kontrolovanú činnosť, alebo majú k daným informáciám prístup.
- Zhodnotenie informácií – preverenie ich správnosti.
- Kontrolný proces – hodnotenie a porovnávanie získaných informácií s naplánovanými cieľmi.
- Analýza výsledkov, návrh a prijatie potrebných opatrení.
- Retrospektívna kontrola.

Pre porovnanie profesor Majtán v publikácii *Manažment* uvádza nasledovné fázy kontrolného procesu:¹²

- Zadefinovanie kontrolovanej oblasti – určenie toho, čo sa bude kontrolovať.
- Určenie noriem výkonu – zadefinovanie štandardov.
- Meranie reálneho výkonu.
- Hodnotenie výkonu – zisťovanie či sa štandardy plnia, alebo neplnia. V prípade neplnenia nasledujú korekčné opatrenia, ktoré sa spätne vracajú k určeniu noriem výkonu a k meraniu reálneho výkonu. V prípade plnenia štandardov sa pokračuje v meraní reálneho výkonu.

1.1.2 Druhy kontroly

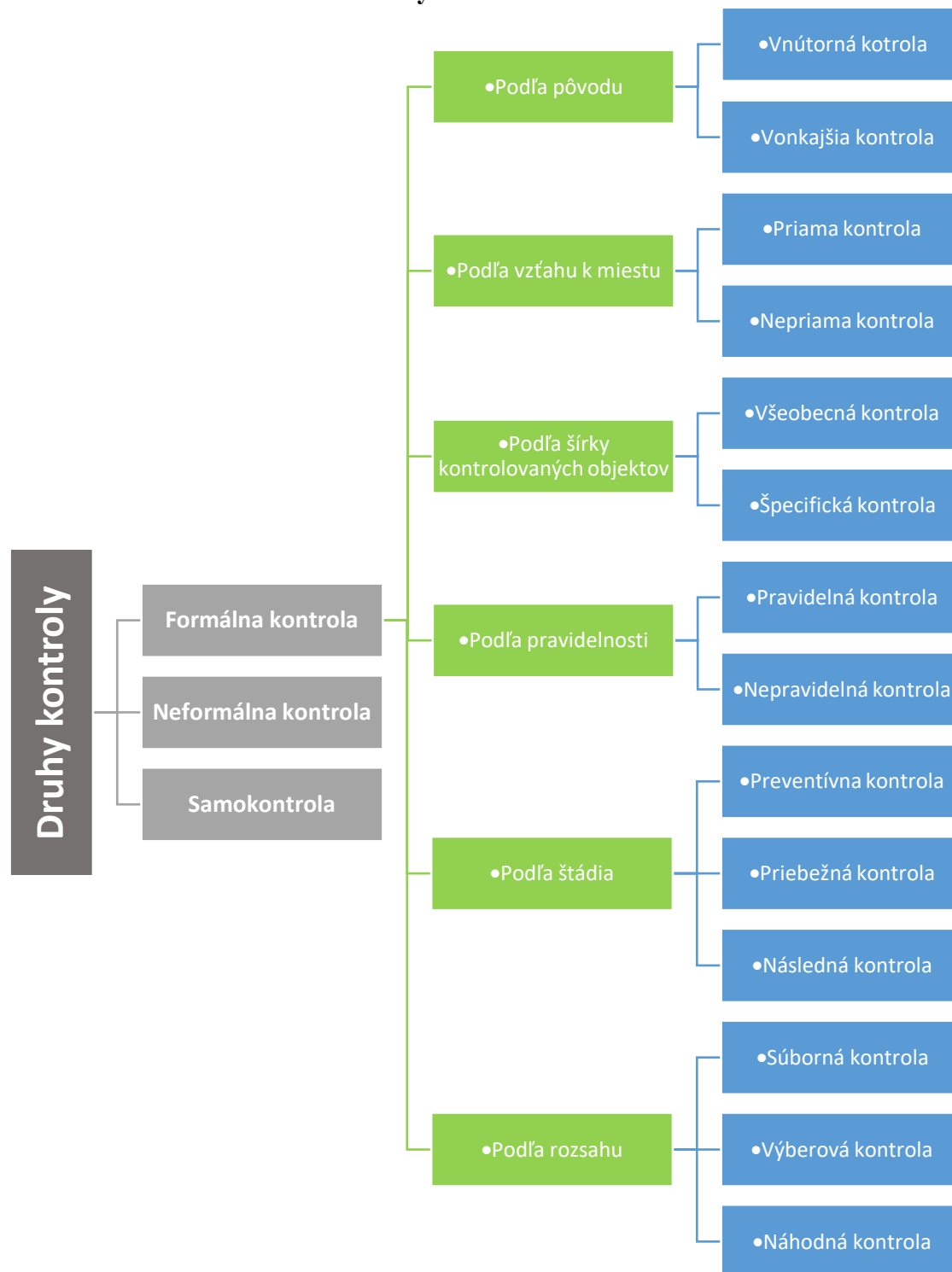
V nasledujúcej podkapitole sa venujeme druhom kontrol, keďže kontrola sa môže týkať ľubovoľnej časti alebo úrovne podniku. Napríklad môže byť formálna, neformálna, samokontrola, celková, čiastková, interná alebo externá, finančná, personálna, výrobná, marketingová a mnoho ďalších. Záleží na tom, čo je pre podnik potrebné, preto je dobré kontrolu typizovať.

¹¹ ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 202. ISBN 978-80-8168-515-6.

¹² MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2016. s. 232. ISBN 978-80-89710-27-0.

V literatúre existuje viacero rozdelení druhov kontroly, na obrázku 2 môžeme vidieť vlastné spracovanie typov kontroly na základe Kráčmara.

Obrázok 2 Členenie druhov kontroly



Zdroj: vlastné spracovanie na základe: KRÁČMAR, J. a kol. 2012. KONTROLOVANIE. Bratislava: KARTPRINT. 2012. s. 24-28. ISBN 978-80-89553-17-4.

1.2 Kontrolovanie

Kontrolovanie, jeho preklady a ich význam z nemeckého jazyka a anglického jazyka nie sú rovnaké. Anglo-americký preklad hovorí o kontrolovaní ako o jednej z kľúčových riadiacich funkcií, ktorá zabezpečuje zistenie odchýlok medzi plánom a skutočnosťou. Nemecký preklad hovorí o controllingu, ktorému sa venujeme v nasledujúcej podkapitole, teda, ako o funkcii manažérskeho účtovníctva.¹³

Kontrolovanie je spolu s plánovaním, organizovaním, vedením ľudí, personálnym manažmentom jednou z piatich novodobých manažérskych funkcií (nakol'ko v základných manažérskych funkciách personálny manažment osobne absentuje), ktoré sú zobrazené na obrázku 3. Podstatou kontrolovania je zisťovanie skutočného stavu a odhalenie nedostatkov s cieľom ich odstránenia alebo zabráneniu ich vyskytovania v budúcnosti. Je neodmysliteľnou súčasťou každého stupňa riadenia.

Obrázok 3 **Kontrolovanie ako jedna z manažérskych funkcií**



Zdroj: *vlastné spracovanie*

¹³ HANULÁKOVÁ, E., DAŇO, F. 2018. *CONTROLLING AS THE PARTNER FOR MANAGERS*. In: ČOREJOVÁ, T. 2018. *COMPANY DIAGNOSTICS, CONTROLLING AND LOGISTICS - 9th International Scientific Conference*. Žilina: University of Žilina in EDIS – publishing centre UNIZA. s. 76. ISBN 978-80-554-1464-5.

Môžeme povedať, že všetko podlieha kontrolovaniu, či už sú to ľudia, autá, domy, podniky, mestá, štát a podobne. Kontrolovanie je zahrnuté vo väčšine činností a procesov. Na zabezpečenie poriadku a správneho fungovania je potrebné, aby boli zosumarizované isté normy, pravidlá a ciele, ktoré fungujú ako referencie alebo vzory pri kontrolovaní, aby sme vedeli, čo je prípustné, a čo potrebuje korekciu.

Kontrolovanie prináša dôležité zistenia ohľadom súčasnej situácie, ale ešte dôležitejší je vplyv kontrolovania na budúcnosť. Na rozdiel od plánovania je kontrolovanie spätná funkcia, ktorá vedie opäť k plánovaniu. Kontrolovanie má svoje miesto na všetkých stupňoch manažmentu.

Mišún a Mišúnová charakterizujú kontrolovanie ako „neustále prebiehajúci proces navrhovania štandardov, merania výkonu, jeho porovnávanie so štandardom a vykonávania nápravných opatrení za účelom zabezpečenia efektívneho priebehu aktivít v organizácii.“¹⁴

Jankelová vo svojom príspevku uvádza, že kontrolovanie je veľmi dôležité a jeho zlyhanie môže mať fatálne následky nielen pre podnik, ale pre celú ekonomiku. Odborníci dokonca pripisujú aj vznik hospodárskej krízy parciálnemu zlyhaniu kontrolných mechanizmov ako sú napríklad interný audit a controlling.¹⁵

Ghosh definuje kontrolovanie ako možnosť ovplyvňovania zamestnancov v prospech strategických cieľov.¹⁶

Internetový portál businessjargons.com uvádza, že proces kontrolovania by sme mohli rozdeliť do štyroch krokov zobrazených na obrázku 4. V prvom kroku by sa mali dohodnúť určité štandardy alebo cieľ, ktorý chce spoločnosť dosiahnuť. Indikujú určité kritéria výkonu. Kontrolované štandardy sú kategorizované ako kvantitatívne, ktoré reprezentujú napríklad finančné ciele a kvalitatívne, ktoré zastupujú napríklad nehmotný majetok. Druhý krok predstavuje zisťovanie alebo meranie aktuálneho stavu. Tretím krokom je porovnanie aktuálneho stavu k dohodnutým štandardom, pri ktorom sa zisťuje rozdiel. Štvrtým krokom je korekcia, ktorá sa vykonáva len v prípade rozdielov medzi

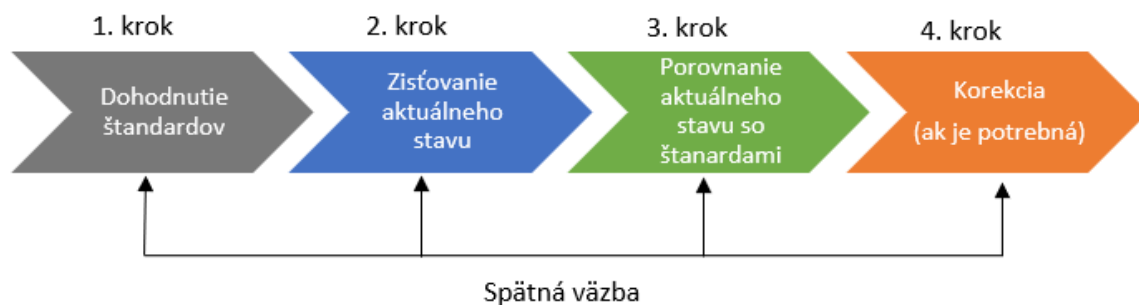
¹⁴ MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 13. ISBN 978-80-89553-47-1.

¹⁵ JANKELOVÁ, N. 2018. *Aktuálne otázky manažérskej funkcie kontrolovanie s ohľadom na globálnu hospodársku krízu*. In: In: MIŠÚN, J. – KRÁČMAR, J. – DUŠEK, J. 2018. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev: recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budejovice : Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií. 2018. s. 47. ISBN 978-80-7556-027-8.

¹⁶ GHOSH, N. *Management control systems*. 2005. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited. 2005. s. 15. ISBN 81-203-2844-2.

skutočným stavom a štandardom, vo väčšine prípadov o opravných krokoch rozhodujú riadiaci pracovníci.¹⁷

Obrázok 4 **Proces kontrolovania**



Zdroj: *vlastné spracovanie na základe: BUSINESSJARGONS. 2018. [online]. Controlling. [cit. 6.1.2020]. Dostupné na internete: < <https://businessjargons.com/controlling.html>>.*

Každý proces v podniku by mal spĺňať určité zásady, respektíve princípy, alebo inak povedané ustálené pravidlá a základy. Nevyhýba sa tomu ani kontrolovanie. Internetový portál businessmanagementideas.com definuje nasledujúcich 10 princípov, ktoré by každé kontrolovanie malo spĺňať:¹⁸

1. Musí prispievať k dosahovaniu cieľov.
2. Je priamo prepojené s plánmi spoločnosti.
3. Zodpovednosť za vykonávanie kontrolovania nesie manažér.
4. Musí zapadať do celkovej organizačnej schémy.
5. Techniky a prístupy, využívané počas kontrolovania musia byť účinné.
6. Kontrolovanie je zamerané na budúcnosť.
7. Je individuálne.
8. Musí byť venované najmä strategickým faktorom.
9. Akékoľvek výnimky by mali byť oznámené.
10. Kontrolné systémy by mali byť pravidelne prehodnocované a kontrolované.

¹⁷ BUSINESSJARGONS. 2018. [online]. *Controlling*. [cit. 6.1.2020]. Dostupné na internete: < <https://businessjargons.com/controlling.html>>.

¹⁸ BUSINESSMANAGEMENTIDEAS. 2017. [online]. *Controlling: Meaning, Nature and Principles*. [cit. 5.1.2020]. Dostupné na internete: < <https://www.businessmanagementideas.com/management/functions/controlling-meaning-nature-and-principles/3576>>.

Kontrolovanie prináša podnikom veľa výhod, uvádzame niektoré z nich:

- Úspora času a energie.
- Umožňuje manažérom koncentrovať sa na dôležité úlohy a to umožňuje lepšie využitie manažérskych zdrojov.
- Pomáha včasne reagovať pri rôznych situáciách v podniku.
- Manažéri môžu delegovať bežné úlohy na podriadených.

Negatívne na kontrolu a výsledky kontroly vplyva externé okolie podniku, ktoré podnik ako taký nemôže kontrolovať a korigovať.

1.2.1 Interné kontrolovanie

Členenie kontrolovania na interné a externé vychádza z umiestnenia kontrolujúceho subjektu vo vzťahu voči kontrolovanému predmetu alebo objektu.

Interné kontrolovanie by sme mohli inak nazvať aj vnútroorganizačné kontrolovanie. Pri ktorom aj subjekt, aj objekt pochádzajú zvnútra podniku.

Trenerry definuje interné kontrolovanie ako zoskupenie viacerých kontrol, vo viacerých úrovniach v podniku, ktoré sa týkajú nefinančných, ale aj finančných oblastí a sú od seba závislé. Vykonáva sa za účelom zistenia skutočného stavu v podniku.¹⁹

The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) sa venuje internému kontrolovaniu a definuje ho ako systém, ktorý je pod vplyvom vedenia spoločnosti, vrcholného manažmentu a inými zamestnancami s cieľom dohľadu a súladu s právnymi predpismi, dôveryhodnosti výkazov z oblasti financií a účinného riadenia. COSO vytvorilo rámec častí interného kontrolného systému, ktorý sa skladá z piatich častí.²⁰

1. Kontrolné prostredie, ktoré predstavuje súbor štandardov, procesov a štruktúr, ktoré tvoria základ interného kontrolovania.
2. Hodnotenie rizík, ide o dynamický a interaktívny proces identifikácie a hodnotenia rizík.
3. Kontrolné aktivity, sú to aktivity, zavedené prostredníctvom politík a postupov, ktoré napomáhajú zabezpečiť zmiernenie rizika.

¹⁹ TRENNERY, A. 1999. *Principles of internal control*. Sydney: UNSW Press. 1999. s. 6. ISBN 0-86840-401-2.

²⁰ DELOITTE. [online]. *COSO – An Approach to Internal Control Framework*. [cit. 14.1.2020]. Dostupné na internete: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ng/Documents/audit/Financial%20Reporting/ng-coso-an-approach-to-internal-control-framework.pdf>>.

4. Informácie a komunikácia, kontinuálny proces poskytovania, zdieľania a získavania potrebných informácií.
5. Monitorovacie aktivity, sú prebiehajúce hodnotenia, samostatné hodnotenia alebo ich kombinácia, využívajú sa na zistenia prítomnosti a funkčnosti všetkých piatich elementov interného kontrolovania, vrátane kontrolovania v rámci jednotlivých elementov.

1.2.2 Externé kontrolovanie

Vonkajšia kontrola predstavuje kontrolu, ktorá je vykonávaná jednotlivcom, úradom alebo iným subjektom, ktorý pochádza z vonkajšieho prostredia teda niekým, kto nie je súčasťou kontrolovanej spoločnosti.

„Subjekt a objekt kontroly nemusia nevyhnutne patriť do rovnakého systému. Kontrolná činnosť je vykonávaná nezávislými subjektmi, pričom vzťah medzi subjektom a objektom kontroly je nepriamy, v tomto prípade ide o externú kontrolu.“²¹

Podľa Sedláka „vonkajšiu kontrolu vykonávajú osoby, ktoré pôsobia mimo systému (napr. mimo podniku) a nie sú nadriadené kontrolovaným objektom (orgány štátnej správy), a ktoré kontrolujú niektoré ich stránky a činnosti. Preverujú sa dodržiavania externe stanovených a pre podnik záväzných právnych predpisov, pravidiel a pod.“²²

Mišún a Mišúnová uvádzajú nasledovné subjekty vykonávajúce externé kontrolovanie:²³

- Verejné a štátne subjekty (verejné a štátne kontrolné orgány).
- Súkromné subjekty (audítorské spoločnosti, certifikačné orgány a ratingové agentúry).
- Tretí sektor (nezisková mimovládna organizácia Transparency International Slovakia, neziskové a nestranícke občianske združenie Aliancia Fair-play a iné).

²¹ PFEFFER, J. – SALANCIK, G. R. 2003. *The External Control of Organizations*. Stanford (CA,USA): Stanford University Press, 2003. s.44. ISBN 978-808_0474-789-9. In.: MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, I. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2015. s. 25. ISBN 978-80-225-4087-2.

²² SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Štvrté, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura Edition. 2009. s. 216. ISBN 978-80-8078-283-2.

²³ MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, I. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2015. s. 33. ISBN 978-80-225-4087-2.

1.2.3 Negatívny prístup ku kontrolovaniu

Ako sme opisovali v predchádzajúcich podkapitolách kontrola a kontrolovanie sú vnímané vo väčšine negatívne. Majú negatívny dosah a psychologický efekt.

Kontrolovanie je jednou z rozhodujúcich funkcií, ktoré podniku napomáhajú k dosiahnutiu cieľa a úspechu.

Kráčmar uvádza, že „negačné chápanie kontrolovania vychádza z názoru, že ciele, plány, programy sú správne stanovené a odchýlky od nich nie sú žiaduce. Pokiaľ vzniknú, ide vždy o negatívne odchýlky, je za ne niekto zodpovedný. Na ich odstránenie je potrebný postih. Kontrolná činnosť sa jednostranne chápe ako nástroj na odhaľovanie chýb, upevňovanie disciplíny a uplatňovanie sankcií.“²⁴

Mišún a Mišúnová v prieskume z rokov 2014 – 2015, ktorý sa zaoberal kontrolovaním a je súčasťou dlhoročného výskumu manažérskej funkcie kontrolovanie pod záštitou Ekonomickej univerzity v Bratislave, ktorého výskumnou vzorkou bolo 284 dotazníkov. Cieľom prieskumu bolo zistenie postoja opýtaných ku kontrole. Z prieskumu sme do diplomovej práce vybrali porovnanie vnímania kontrolovania z hľadiska subjektu – kontrolóra a objektu - kontrolovaného.²⁵

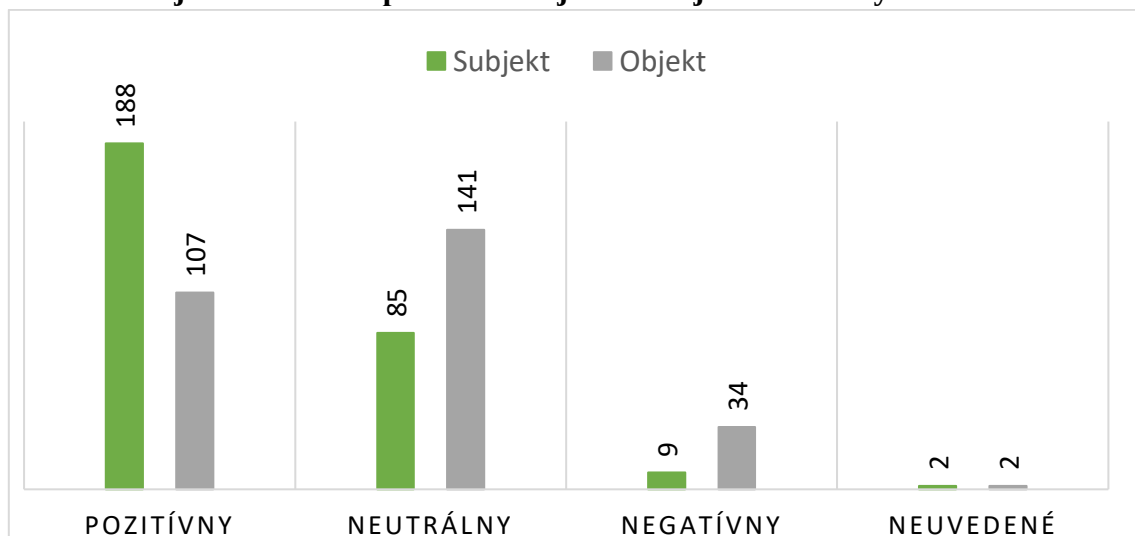
Ako môžeme vidieť na grafe 1, pozitívny postoj ku kontrolovaniu mala väčšina subjektov, čo predstavuje 188 opýtaných, na druhom mieste sa umiestnil neutrálny postoj, ktorý označilo 85 respondentov, negatívny postoj k bytiu subjektom kontroly, vyjadrilo 9 opýtaných a 2 respondenti neuviedli odpoveď. Čo sa týka objektu kontroly, 141 respondentov označilo neutrálny postoj, 107 pozitívny, 34 respondentov negatívny a 2 neuviedli nič.

Podľa tohto prieskumu vyšlo, že vedúci manažéri radi kontrolujú, ale ako objekt kontroly má väčšina skôr neutrálny postoj.

²⁴ KRÁČMAR, J. a kol. 2012. *KONTRLOVANIE*. Bratislava: KARTPRINT. 2012. s. 11. ISBN 978-80-89553-17-4.

²⁵ MIŠÚN, J.- MIŠÚNOVÁ, I. 2016. *Byť objektom kontroly - postrach slovenských manažérov?* In: Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis. Roč. 11, č. 1 (2016), s. 1-12. online. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2016. ISSN 2453-8167.

Graf 1 Postoj ku kontrole z pohľadu subjektu a objektu kontroly



Zdroj: vlastné spracovanie na základe: MIŠÚN, J.- MIŠÚNOVÁ, I. 2016. Byť objektom kontroly - postrach slovenských manažérov? In: Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis. Roč. 11, č. 1 (2016), s. 1-12 online. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2016. ISSN 2453-8167

1.3 Controlling

Rovnako ako v prípade predchádzajúcich pojmov existuje aj viacero definícií controllingu, ktoré sa líšia z autora na autora. Definície controllingu sa vyvíjali rovnako ako controlling samotný. V anglickej a americkej literatúre charakterizujú controlling ako manažérsku funkciu, u nás známu ako kontrolovanie. V nemeckej literatúre išlo o funkciu manažérského účtovníctva a auditu, tento postoj sa taktiež vyvinul z účtovníckeho controllingu na controlling, ktorý je orientovaný na budúcnosť.

Controlling by sme mohli charakterizovať ako pravidlá, ktoré pomáhajú v dosahovaní podnikateľských cieľov a prekonávaní prekážok.

Juraj Mišún definuje controlling ako sústavne prebiehajúci proces vytvárania štandardov, merania výkonnosti, porovnávania výkonnosti so štandardami a implementovania opravných krokov, či nápravných opatrení za účelom zaistenia efektívnosti a efektívneho chodu organizácie a jej aktivít. Za pomoci controllingu, môže každý manažér zvýšiť predvídateľnosť budúceho vývoja a výsledkov.²⁶

²⁶ MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, H. I. 2019. ATTITUDES TO CONTROL(-LING): THE REASONS. In: AICMSE-AICBEM 2019 (Oxford Conference Series – January 2019). Oxford : FLE Learning. 2019. s. 15. ISBN 978-1-911185-89-5.

Juraj Mišún v odbornom článku zdôraznil pojem controlling ako sústavne prebiehajúci proces, ktorý začal slúžiť ako opis riadiacej funkcie kontroly, a patril k prvým riadiacim funkciám, ako navrhovali rôzni zahraniční autori zaoberajúci sa touto problematikou.²⁷ Z uvedeného stanoviska môžeme deklarovať, že controlling sa používa na opis manažérskej funkcie v organizácii. Úzko súvisiace controllingu je samotné rozhodovanie o nápravných opatreniach, ktoré môžu obsahovať preskúmanie stratégie podniku, cieľov postupov či plánov. Tieto opatrenia pochádzajú zo schopností manažérov, do akej miery sú schopní určitú situáciu diagnostikovať a zanalyzovať. Táto činnosť spoločnosti slúži ako pozitívna spätná väzba, pretože zahŕňa v sebe nápravné opatrenia na základe existujúcich odchýlok.

Podľa Weberovej definície je controlling súčasťou systému riadenia spoločnosti, ktorého hlavnou úlohou je plánovanie, riadenie a kontrola všetkých oblastí spoločnosti. V oblasti kontroly sa spájajú údaje z účtovníctva a iných zdrojov.²⁸

Podľa Hluškovskej potreba controllingu vznikla prirodzene vývojom podnikateľského prostredia ako dôsledok otvorenia podnikov, ich komplexnosti, dynamiky a záujmu o ich harmonizáciu. Kvalita podnikateľského prostredia je dôležitou časťou konkurencieschopnosti krajiny.²⁹

Hanuláková a Daňo uvádzajú, že controlling už nie len iba o účtovníctve, ale zahŕňa aj iné úrovne ako sú produkt, územie, zákaznícky segment, distribúciu a marketingovú kontrolu. Pokrýva strategický aj operatívny level.³⁰

Matušovičová uvádza, že „controlling je nástrojom riadenia, ktorého úlohou je koordinovať plánovanie, kontrolu a informačnú databázu tak, aby sa pôsobilo na zlepšenie podnikových výsledkov.“³¹

Teplická a Čepová definujú controlling ako „systém zameraný na sledovanie a hodnotenie nákladov podniku, odhaľovanie nedostatkov v ich kalkulovaní, rozpočtovaní,

²⁷ MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, H. I. 2018. *TWO CONTROLLING TERMS: HALF A CENTURY OF QUIET COEXISTENCE*. In: AICMSE-AICBEM 4th September 2018 (8th Business & Management Conference, Venice). s. 161. ISBN 978-80-87927-73-1, IISES.

²⁸ WIRTSCHAFTSLEXIKON. [online]. *Controlling*. [cit. 12.1.2020]. Dostupné na internete: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235>>.

²⁹ HLUŠKOVÁ, T. 2017. *Competitiveness of Slovakia: Strengths and Weaknesses*. In: KRŇÁČOVÁ, P. 2017. *The proceeding of the 17th International Joint conference on Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2017. s. 55. ISBN 978-80-225-4385-9.

³⁰ HANULÁKOVÁ, E. – DAŇO, F. 2018. *CONTROLLING AS THE PARTNES FOR MANAGERS*. In: ČOREJOVÁ, T. – MANDLEŇÁK, R. – MANDLEŇÁKOVÁ, L. 2018. *Company Diagnostics, Controlling and Logistics: Proceedings of 9th International Scientific Conference*. Žilina: EDIS-University of Žilina/UNIZA. 2018. s. 76. ISBN 978-80-554-1464-5.

³¹ ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 213 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

analýze a vyhodnocovaní. Nástroj, ktorý umožňuje znižovať nákladové položky a hľadať možné varianty úspor nákladov na všetkých podnikových úrovniach, vo všetkých podnikových procesoch. V manažérskom účtovníctve je nákladový controlling nevyhnutnou súčasťou.“³²

Veber definuje controlling ako jednu z funkcií riadiaceho systému v takých podnikoch, ktoré sa riadia podľa plánu. Ako skutočnú funkciu controllingu označuje koordináciu. Poslaním controlling-u je zefektívňovanie hospodárskej výkonnosti, riadenia a zlepšenie odozvy na meniace sa prostredie.³³

Podľa Vollmutha je controlling taký spôsob riadenia, ktorý posúva doterajšie riadenie a poskytuje manažérom podporu pri rozhodovaní.³⁴

1.3.1 Koncepcie controlling-u

Môžeme povedať, že controlling predstavuje vyššiu formu kontroly. V literatúre aj v praxi sa stretávame s viacerými spôsobmi vnímania, inak povedané koncepciami controllingu. Matušovičová uvádza nasledovné tri koncepcie:³⁵

- Koncepcia orientovaná na hodnotenie plnenia cieľov, akými sú projekty, rozpočty, finančné ukazovatele, náklady a iné. Controlling je súčasťou ekonomického riadenia spoločnosti, kedy sa zisťuje reálny stav kontrolovaného objektu, porovnáva sa s plánovaným a prijímajú sa nápravné opatrenia. Controlling sa opakuje vo vopred stanovených časových ohraničeniach.
- Koncepcia orientovaná na rozvoj, ktorá sa zameriava na budúcnosť. Analyzujú sa empirické údaje, ktoré nie sú striktne určené, ale sú nevyhnutné na budúce fungovanie spoločnosti. Môžeme povedať, že je zameraný na informačný systém, metódy vyhodnocovania a rozhodovania.
- Koncepcia zameraná na systém včasného varovania, ktorá je orientovaná nielen na kontrolu a korekciu už vzniknutých situácií, ale aj na ich predvídanie.

³² TEPLICKÁ K., ČEPOVÁ Š. 2010. Význam a prínosy nákladového controllingu v podniku. In National and Regional Economics VIII. s.1063-1070. ISBN 978-80-553-0517-2. In: MIŠÚN, J. – KRÁČMAR, J. – DUŠEK, J. 2019. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev II. : recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budejovice : Vysoká škola evropských a regionálných štúdií. 2019. 94 s. ISBN 978-80-7556-041-4.

³³ VEBER, J. a kol.. 2000. *Management - základy, prosperita globalizace*. Praha: Management Press. 2000. s. 97. ISBN 80-7261-029-5.

³⁴ VOLLMUTH, H.. 1999. *Controlling. Nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting. 1999. s. 11. ISBN 80-85235-54-4.

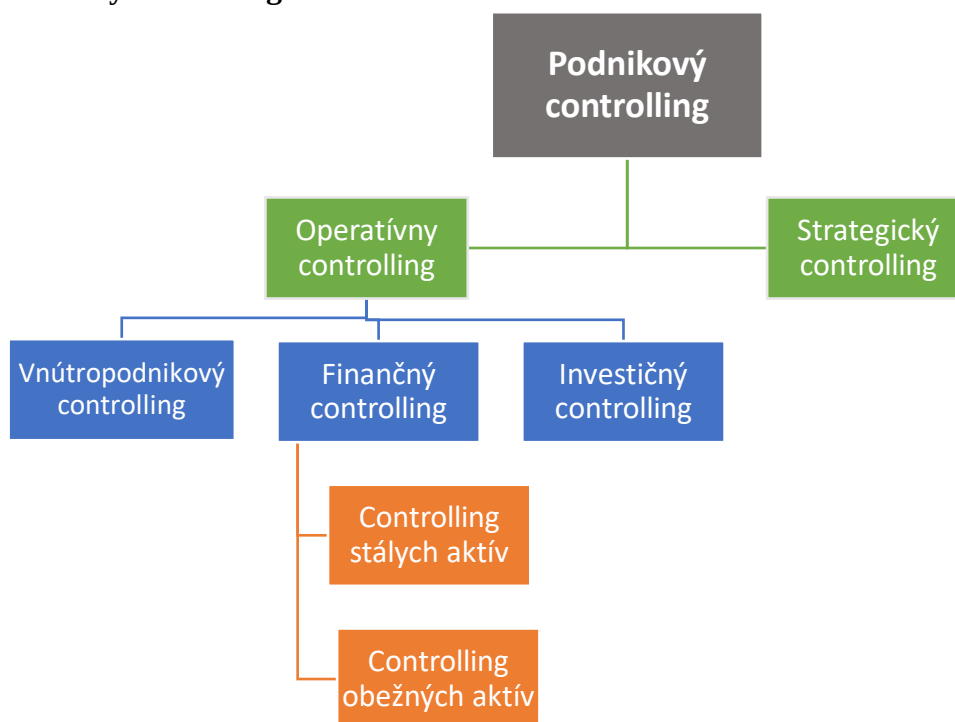
³⁵ ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 214 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

1.3.3 Druhy, cieľ, funkcie a úlohy controlling-u

Korigovanie a riadenie aktivít spoločnosti prostredníctvom controlling-u nabera s rastúcou konkurenciou a meniacimi sa podmienkami na trhu na dôležitosť, stáva sa nevyhnutným. Je súčasťou riadenia podniku, preto uvádzame jeho druhy, cieľ, funkcie a úlohy, ktoré sa môžu meniť v závislosti od organizačnej štruktúry v podniku.

Controlling je z druhového hľadiska v podniku, ako môžeme vidieť na obrázku 5, zastrešený podnikovým controllingom, pod ktorý spadajú čiastkové druhy, ako je operatívny a strategický controlling. Operatívny controlling, ktorý je z predmetového hľadiska rozdelený na ďalšie druhy a to na vnútropodnikový, finančný a investičný. Poddruhy finančného controllingu sú controlling stálych aktív a obežných aktív.

Obrázok 5 **Druhy controllingu**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe: CHODASOVÁ, Z. 2012. *Podnikový controlling*. Bratislava: STATIS. 2012. s. 27. ISBN 978-80-85659-70-2.

Controlling z hľadiska formy zapojenia poznáme strategický a operatívny. Pri tomto rozdelení ide o zapojenie controllingu do operatívneho alebo strategického systému riadenia.³⁶

Strategický controlling je zameraný na budúcnosť a berie do úvahy externé prostredie, ktoré môže ovplyvniť podnik a jeho náklady a výnosy. Je zameraný na ekonomický rast a založený na informáciách a ich analýze.³⁷

Operatívny controlling je orientovaný na krátkodobé ciele a súčasnosť, operatívne plánovanie, hodnotenie a kontrolu finančných ukazovateľov. Dôležitou súčasťou sú informácie a ich kvalita. Zaoberá sa údajmi ako sú likvidita, výnosy, náklady, príjmy, výdavky a iné.³⁸ Pod operatívny controlling patria:³⁹

- Vnútropodnikový controlling, ktorý sa zaoberá skvalitňovaním kalkulačného systému, nákladmi a výnosmi.
- Finančný controlling, prostredníctvom ktorého je zabezpečovaná finančná rovnováha v podniku. Jeho podkategóriami sú controlling stálych a obežných aktív.
- Investičný controlling, je zameraný na investičné procesy, ich zosúladenie s cieľmi spoločnosti, ich návratnosť a rentabilitu.

Cieľ controlling-u musí byť jasne stanovený, v opačnom prípade by mohlo dôjsť k zlyhaniu. Pri stanovovaní cieľa je potrebné zodpovedať nasledovné otázky:

- Čo je cieľom controllingu?
- V akých jednotkách sa má merať a aká je cieľová hodnota?
- Kto bude zodpovedný?
- Ako dlho bude prebiehať (určenie časového horizontu)?
- Aké prostriedky budú pri dosahovaní cieľa využívané?

³⁶ ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada. 2009. s 156. ISBN 978-80-247-315-68.

³⁷ BARAN, D. 2008. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava: Vydavateľstvo STU. 2008 s. 12. ISBN 978- 80-227-2851-5.

³⁸ HAVLÍČEK, K. 2011. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2011. s. 14. ISBN 978-80-740-805-62.

³⁹ CHODASOVÁ, Z. 2012. *Podnikový controlling*. Bratislava: STATIS. 2012. s. 28. ISBN 978-80-85659-70-2.

Autor Eschenbach opisuje dva druhy cieľov a to:⁴⁰

- Priame ciele, prostredníctvom ktorých sa podniky snažia dosiahnuť bezproblémové fungovanie a miesto na trhu. Tieto ciele sú podporované čiastkovými cieľmi, ako napríklad cieľ adaptácie a anticipácie, reakcie, koordinácie a implementácie plánov.
- Nepriame ciele, ktoré len okrajovo podporujú priame ciele.

Spoločne s vývojom trhového prostredia sa vyvíja aj controlling a jeho funkcie.

Od počiatkovej registračnej funkcie, ktorej základom bolo získavanie informácií, ďalej cez navigačnú funkciu, ktorej základom bola kontrola ekonomickej činnosti a navrhovanie nápravných opatrení, až k súčasnej inovačnej a koordinačnej funkcii, ktoré vedú k tvorbe osobitého systému riadenia.⁴¹

Keďže je controlling súčasťou riadenia, preberá na seba aj funkcie riadenia, ktorými sú napríklad funkcie ako koordinačná, rozhodovacia, informačná, kontrolná, funkcia plánovania, poradenská, inovačná a iné.

Matušovičová uvádza, tieto základné funkcie controllingu:⁴²

- Analyticko-informačná funkcia, ktorá sa zaoberá komparáciou výsledkov a cieľov, analýzou rozdielov, získaním informácií a informačných systémov.
- Kontrolno-koordinačná funkcia, ktorá sa zapodieva internou aj externou kontrolou a opatreniami nevyhnutnými na dosiahnutie zámerov.
- Poradensko-inovačná funkcia, ktorú možno vysvetliť ako tvorbu reportov a správ na podporu riadenia.

Pre jednoduchšie dosahovanie vytýčených cieľov je dôležité stanoviť úlohy controllingu, vďaka ktorým bude ich dosahovanie jednoduchšie a prehľadnejšie. Podľa Vollmutha medzi úlohy controlling-u zaradíme:⁴³

- Plánovanie - je dôležité určiť jednotlivé čiastkové plány, ktoré napomáhajú k dosiahnutiu celkového cieľa. Čiastkové plány musia logicky do seba zapadať. Pri plánovaní je nutné, aby sa vychádzalo zo získaných informácií o podniku a jeho okolia, je potrebné zohľadniť všetky skutočnosti, ktoré

⁴⁰ ESCHENBACH, R. 2000. *Controlling*. Praha: Codex. 2000. s 80. ISBN 80-85963-86-8.

⁴¹ SYNEK, M. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. s. 401. ISBN 978-80-247-199-24.

⁴² ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 216. ISBN 978-80-8168-515-6.

⁴³ VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting. 1999. s. 25. ISBN 80-852-355-44.

môžu podnik a stanovené podnikové ciele ovplyvniť a je potrebné neustále sledovanie a prispôsobovanie sa vývoju v podniku a jeho okoliu. Plánovanie je poväčšine delegované zhora nadol, inak povedané, od riadiacich manažérov na nižšie stupne, ktoré sú zodpovedné za jednotlivé čiastkové plány a ciele.

- Riadenie - je potrebné, aby bolo nastavené korektne so zámerom dosahovania vytýčených cieľov, aby bolo schopné v dostatočnom časovom predstihu implementovať náležité opatrenia na odstránenie nežiaducich vplyvov. Je dôležité, aby boli vopred premyslené a koordinované. Controller by mal do riadiaceho procesu vstupovať len ako poskytovateľ informácií, spätnej väzby a koordinátor v prípade odchýlok, v iných prípadoch je riadenie zodpovednosťou riadiacich pracovníkov.
- Kontrola – týka sa len relevantných veličín pre dosahovanie vytýčených cieľov. Ide o kontrolu procesov a výsledkov. Pri kontrole procesov sa sledujú jednotlivé procesy od vzniku, cez priebeh a vyúsťujú až do kontroly výsledkov.

1.3.5 *Vzťah controlling-u a manažmentu a pozícia controllingu v podniku*

Je nevyhnutné prízvukovať, že controlléri by nemali suplovať riadiacich manažérov. Kvalitný a správne zavedený controlling prináša manažmentu oporu pri posudzovaní v rôznorodých sférach.

Šatanová uvádza, že určenie miesta controllingu v organizačnej štruktúre je jednou z kľúčových úloh. Kde pri určovaní je potrebné hľadiť na jeho nezávislosť, čo je jednoduché dosiahnuť, ak je controller na jednej z prvých dvoch hierarchických úrovní.⁴⁴

Informácie, ktoré sú výstupom controllingu sú pre riadiacich pracovníkov dôležité, nakoľko odhaľujú nedostatky jednotlivých častí podnikateľského procesu, ktoré je potrebné odstrániť.

⁴⁴ ŠATANOVÁ, A.a kol. 2010. *Kontrolling*. Zvolen: TU. 2010. s. 42. ISBN 978-80-228- 2132-2.

Tabuľka 1 **Pozitíva a negatíva možných variantov spolupráce**

Decentralizovaný controlling je podriadený centrálnemu controllingu	<i>Pozitíva</i>	• Spolupráca. • Tok informácií. • Štíhla organizácia controllingu. • Jednotnosť systému controllingu.
	<i>Negatíva</i>	• Daná oblasť vníma controllera ako cudzie teleso. • Je orientovaný centrálnne, málo podporuje jednotku.
Decentralizovaný controlling je podriadený vedúcemu určitej podnikovej oblasti	<i>Pozitíva</i>	• Je vnímaný ako vlastný. • Je akceptovaný. • Má priamy prístup k informáciám.
	<i>Negatíva</i>	• Nemôže priamo zakročiť. • Môže byť degradovaný na administrátora príslušnej podnikovej jednotky.
Princíp prerušovanej čiary dotted-line (kombinovane)	<i>Pozitíva</i>	• Predchádzajúce pozitíva.
	<i>Negatíva</i>	• Dvojitá podriadenosť, ktorá môže viesť ku konfliktom. • Controlléri nie sú akceptovaní vedením.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe: ŠATANOVÁ, A. a kol. 2010. *Kontroľing*. Zvolen: TU. 2010. s. 43. ISBN 978-80-228- 2132-2.

Pozícia controlling-u v spoločnosti závisí od rôznych okolností, ako sú napríklad predmet podnikania, charakter činnosti, veľkosť a spôsob riadenia podniku a iné. Na základe informácií získaných z literatúry uvádzame nasledovné pozície controllingu. Controlling ako:⁴⁵

- Štábne oddelenie, ktoré je priamo podriadené vedeniu spoločnosti a je nezávislé od líniových oddelení.

⁴⁵ SYNEK, M., a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 2011. s. 415-416. ISBN 978-80-247-3494-1.

- Líniové oddelenie, pri ktorom sa controlling nachádza na nižších úrovniach riadenia a controller nie je poradcom, ale získava zodpovednosť za rozhodovanie.
- Prierezová funkcia, pri ktorej je controller zodpovedný za určité pridelené oblasti, ale na rozhodovaní sa podieľa spoločne s líniovým vedúcim. Sám môže rozhodovať len v určitých vopred stanovených oblastiach.
- Externý controlling sa vyskytuje poväčšine v malých a stredných podnikoch, kde by bolo vytvorenie vlastného controllingového oddelenia nerentabilné, vtedy prichádza na rad outsourcovanie controlling-u z externého prostredia.

2 Cieľ práce

Kontrola, kontrolovanie a controlling patria medzi pojmy, ktoré sú s veľkou samozrejmosťou prítomné v každej organizácii. Vytvoriť usporiadaný celok efektívnej kontroly, organizovaného kontrolovania a účinným controllingom, predstavuje správne porozumenie a pochopenie týchto jednotlivých termínov. Definícia a popis terminológie kontroly vyžaduje najprv analýzu oblasti z teoretického hľadiska. V diplomovej práci sa venujeme objasneniu rôznych definícií kontroly od rôznych zahraničných autorov. Cieľom záverečnej práce je objasniť vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou. Termíny budeme charakterizovať na základe uvedenej literatúry, a následne ich aplikovať do praktickej roviny. Pre naplnenie nášho primárneho cieľa diplomovej práce je nutné dosiahnuť uvedené čiastkové ciele.

1. Čiastkové ciele teoretickej časti:

- Objasnenie a vymedzenie pojmov kontroly, kontrolovania a controllingu za použitia odbornej, knižnej literatúry a vedeckých článkov.
- Správne vymedzenie termínov kontroly, ktoré sú nevyhnutné pre uplatnenie teórie do praxe.

2. Čiastkové ciele praktickej časti:

- Charakteristika oblasti Centier zdieľaných služieb, ktoré na Slovensku pôsobia, a sú súčasťou zahraničných nadnárodných korporácií, v ktorých sa aplikovala praktická časť záverečnej práce.
- Ďalším čiastkovým cieľom predstavovalo zber informácií od manažérov a zamestnancov pôsobiacich v rôznych SSC korporáciách s hlavným sídlom v Bratislave formou vyplnenia dotazníkov.
- Posledným čiastkovým cieľom bolo zanalyzovanie dosiahnutých informácií od manažérov a zamestnancov, kde výstupom predstavovalo ich pochopenie a porozumenie definíciám, pojmom a rozdielom medzi kontrolou, kontrolovaním a controllingom.

Splnenie všetkých čiastkových cieľov vedie k splneniu hlavného cieľa, identifikácia vnímaných rozdielov pri pomenovávaní pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling

3 Metodika práce a metódy skúmania

V tretej kapitole sa budeme venovať metodike a nášmu pracovnému postupu, ktorý sme uplatnili pri vypracovaní danej témy. Uvedieme, aký postup bol naformulovaný pri vypracovaní záverečnej práce, ktorý úzko súvisí s teoreticko-praktickým zameraním. Aby sme dosiahli zadané ciele diplomovej práce, potrebovali sme naformulovať jednotlivé kroky metód skúmania.

3.1 Vymedzenie teoretických poznatkov k riešenej problematike

Teoretické spracovanie diplomovej práce zo začiatku obsahovalo preštudovanie slovenskej odbornej literatúry venovanej sa oblasti kontroly a kontrolovania a controllingu, spolu so zberom a triedením získaných informácií. Pre väčší rádius nadobudnutia poznatkov o vnímaných rozdieloch termínov kontroly, sa do získavania informácií zahrnuli aj zahraničné poznatky v publikovateľných literatúrach od autorov z viacerých krajín. Jednotlivé termíny mali odlišné interpretácie a často krát sa definície len prekladali zo zahraničných literatúr, pričom pravá podstata kontroly, kontrolovania či controllingu ostala nie tak celkom pochopená a dobre zdokumentovaná. Porovnávali sme názory a poznatky mnohých autorov a sledovali, v ktorých miestach sa jednotlivé formy interpretácie prelínali medzi sebou, respektíve odlišovali.

3.2 Popis objektu skúmania

Centrum zdieľaných služieb predstavuje špecializovanú pobočku spoločnosti, ktorá zvyčajne sídli v zahraničí. Preberá na seba určité procesy a vykonáva rôzne vedľajšie organizačné činnosti. Materská spoločnosť môže mať viacero dôvodov na otvorenie centra zdieľaných služieb mimo vlastného územia. Medzi najhlavnejšie motívy vieme zaradiť napríklad:

- štandardizáciu organizačných činností, respektíve dosiahnuť ich zjednodušenie,
- zvýšenie pracovnej efektivity organizácie, skrz ktorú dosiahne spoločnosť vyššie obraty, tržby,

- vhodné geografické umiestnenie, ktoré bude podporené stabilným rozvojom danej krajiny,
- nižšie mzdové náklady na zamestnancov, z toho dôvodu sú pre veľké korporácie lukratívne krajiny s relatívne nízkou cenou práce, ale vysokou kvalifikovanou a ľahko dostupnou pracovnou silou.

SSC vykonávajú organizačné činnosti predovšetkým v oblasti financií, účtovníctva, informačných technológií, zákazníckeho servisu, či ľudských zdrojov. Tieto činnosti sa presúvajú do zahraničných krajín spravidla, že nevyžadujú kontakt zamestnanca so zákazníkom. Na území Slovenskej republiky sa v súčasnosti nachádzajú desiatky centier zdieľaných služieb, ktoré poskytujú široký rad služieb svojim materským korporáciám, klientom, či zákazníkom. Slovenský trh sa pýši vysokou obľubou pre umiestňovanie zahraničných SSC, najmä vďaka vysokej kvalifikovanosti pracovnej sily, ktorá je dobre a jednoducho dostupná. Práve dostupnosť vysoko kvalifikovanej pracovnej sily je pre veľké korporácie kľúčovým faktorom alokácie vlastných podnikových zdrojov do zahraničia. Prítomnosť týchto faktorov si mnohé zahraničné spoločnosti všimli práve na Slovensku a rozhodli sa vnútorné procesy štandardizovať a zefektívniť za pomoci prítomnej, prispôsobivej a odbornej kvalifikácie. Z toho dôvodu boli centrá zdieľaných služieb primárne zahrnuté do dotazníkového zberu dát, a prieskumu sa zúčastnilo vysoké percento respondentov zamestnaných v podnikoch so zahraničnou majetkovou účasťou.

3.3 Spôsob získavania zdrojov

Praktickú časť sme vykonali vo viacerých nadnárodných korporáciách, ktoré sa zaraďujú medzi centrá zdieľaných služieb. Jedná sa o známe spoločnosti ako napríklad Swiss Re, IBM, Johnson Controls, Dell a podobne. Drvivá väčšina týchto podnikov má zahraničnú majetkovú účasť, kde ich materské spoločnosti sídlia napríklad vo Švajčiarsku, v Amerike a v rôznych ďalších zahraničných krajinách. Spracovanie praktickej časti bolo realizované pomocou dotazníkovej formy, ktorá obsahovala jednotlivé otázky chápania kontroly, kontrolovania a controllingu samotnými manažérmi a zamestnancami pôsobiacich v spomínaných organizáciách. Výsledkom bolo získanie odpovedí, ktoré predstavovali pre nás objasnenie prípadných vnímaných rozdielov v praxi na jednotlivých úrovniach manažmentu, alebo správne rozlíšenie termínov a správne chápanie danej problematiky.

Dotazník bol anonymný, kde respondenti uvádzali vek, pohlavie a meno spoločnosti v ktorej sú zamestnaní. Obsahovo sa v dotazníku nachádzali aj otvorené otázky, pre vyjadrenie ich vlastného názoru a chápania danej problematiky. Na základe dotazníka dospejeme k záveru, ako sa všeobecne kontrola, kontrolovanie a controlling vníma manažérmi a zamestnancami v rôznych podnikoch:

- ako rozumejú manažéri a zamestnanci vymedzeným pojmom a ich definíciám.
- ako vedia manažéri a zamestnanci odlíšiť často prelínajúce definície.
- aké kompetencie majú jednotliví manažéri či zamestnanci na svojich pozíciách v rámci kontrolovania.
- aké prípadné nápravné opatrenia by dokázali v rámci zistenej odchýlky za pomoci vykonanej kontroly zrealizovať.

V diskusnej časti pomocou metódy komparácie sme interpretovali dosiahnuté výsledky za pomoci využitej odbornej literatúry, pre porovnanie chápania základných termínov od zamestnancov a manažérov. Komparácia poukazuje na trendy, ktoré podniky používajú v oblasti kontroly, kontrolovania a controllingu. Na základe vyhodnocovania dotazníkov zistíme, akú váhu prikladajú kontrole pracovníci v podniku, čo si pod kontrolovaním presne predstavujú a aké benefity controlling prináša. Porovnálo sa, do akej miery sa uvedené teoretické poznatky dokázali pretransformovať do podnikovej praxe v jednotlivých organizáciách. Sledovali sme odpovede respondentov, v akých otázkach sa prikláňali skôr k anglo-americkej literatúre a jej chápaniu, alebo naopak k nemeckej literatúre. V poslednej kapitole opíšeme, ako sa respondenti stotožnili s kontrolou, kontrolovaním a controllingom a budeme diskutovať o prípadných odporúčaníach či prínosoch v danej oblasti.

3.4 Štruktúra dotazníka na zistenie súčasného stavu skúmanej oblasti

Online dotazník bol zostavený za účelom preskúmania skutočného stavu danej problematiky, ktorý objasní prípadné rozdiely vo vnímaní terminológie a pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling. Pre získanie potrebných údajov sme využili online formu dotazníka, ktorý vyplnilo v celkovom počte 61 respondentov z rôznych korporátnych podnikov klasifikované ako Centrum zdieľaných služieb, z ktorých veľká väčšina

predstavovala zahraničné majetkové účasti. Pravdepodobnému lepšiemu výsledku z hľadiska odpovedí zabránila situácia okolo COVID-19 už od začiatku marca. V dotazníku sa nachádzalo 28 zatvorených otázok s možnosťami (pri niektorých otázkach mohli respondenti zaznačiť viacero odpovedí), a 6 otvorených otázok, v ktorých respondenti vyjadrili vlastný postoj a subjektívne definovali svoje názory. Tlačová podoba dotazníka (Príloha A) je priložená k záverečnej práci v jeho presnom znení. V dotazníku sme sa zaujímali o informácie, ktoré veľmi stručne vystihujú samotného zamestnanca, a to vek, pohlavie, miesto pôsobnosti a počet odpracovaných rokov. Vyhodnotenie výsledkov a odpovedí na vybrané otázky a celkový zber dát uvádzame aj v grafickej podobe v nasledujúcej kapitole.

4 Výsledky práce

V nasledujúcej kapitole sa zameriame na vyhodnotenie zberu odpovedí od respondentov na základe dotazníka, ktorý je priložený v prílohe záverečnej práce. Dosiahnuté výsledky nám dokážu potvrdiť, respektíve vyvrátiť predpoklad vnímania odlišností pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling, na ktoré sme sa zamerali pri tvorbe dotazníku.

4.1 Zhodnotenie dotazníka na zistenie súčasného stavu skúmanej oblasti

V úvode kapitoly budeme najprv vyhodnocovať základné výstupné informácie dosiahnuté od respondentov, kde jednotlivé výstupy budeme opisovať na uvedených grafoch. Primárne nás zaujímal osobitý pohľad jednotlivca, ako si vykresľuje určité pojmy skúmanej problematiky, aké pocity ho sprevádzajú v daných situáciách, a ako rozumie celkovej terminológii v oblasti kontroly, kontrolovania a controllingu.

4.1.1 Zber základných informácií a vlastných názorov

V tejto časti sme zbierali informácie od respondentov s cieľom zistiť ich vlastné vnímané postrehy, pohnútky či názory na vyskytujúcu sa kontrolu v podniku, v ktorom pôsobia. Respondenti mali možnosť poskytnutia ich vlastnej predstavy o tom, ako kontrola, kontrolovanie a controlling funguje, čo si pod pojmmami presne predstavujú a ako ich hodnotia v daných otvorených otázkach, či neoznačených podotázkach (Príloha A).

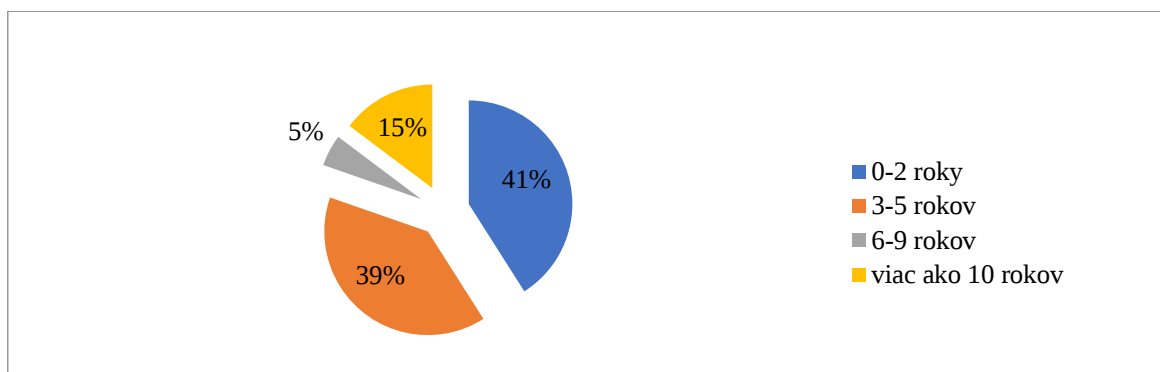
Tabuľka 2 Spoločnosti zahrnuté v prieskume

Počet respondentov	Názov spoločností
10	IBM
9	Swiss Re
3	Johnson Controls
2	Edenred
2	Dell
2	Adient
1	KPMG, Nikro, Henkel, DHL, Auto-Impex, Strabag, Trustee Company Services, Tatra Leasing, Crowe Advartis Accounting, Oracle, Renault Retail Group, Ministerstvo obrany, Štátna správa SR, ING Bank, Aactiva, Golde Lozorno, Sirva Relocation, Elogis International, Wienerberger, Yanfeng, Orange, RESCO, Median SK, Poštová banka, Accenture, D.I. Seven, Tesca Tape, Impuls-Leasing Slovakia, IQVIA, Cofidis, DaVinci software, E-WORKS Transport, TNT Express Worldwide

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyššie uvedenej tabuľky nám vyplýva, že vzorka respondentov, podľa otázky číslo 1 pracuje naprieč rôznymi Centrami zdieľaných služieb, z ktorých väčšina má sídlo práve v Bratislave.

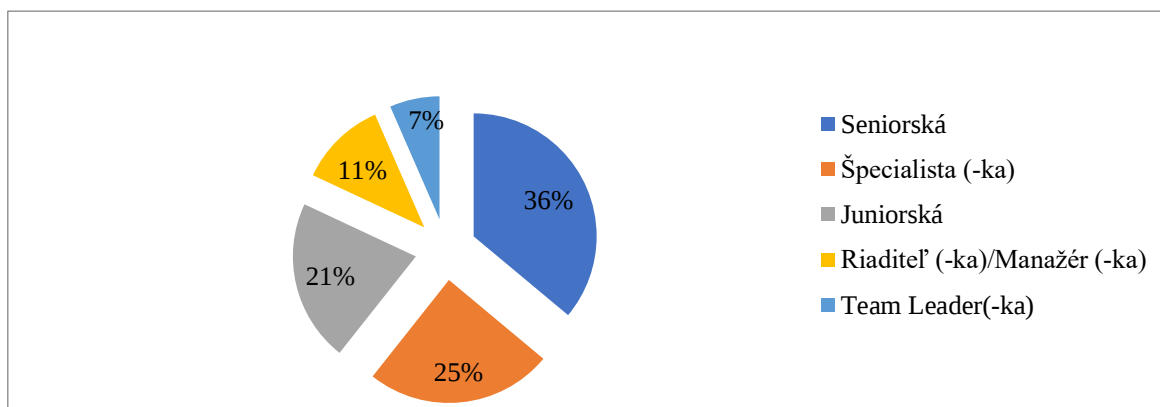
Graf 2 Počet rokov odpracovaných v spoločnosti, otázka č. 2



Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyššie uvedeného grafu podľa prieskumu vidíme, že najväčšie počty odpracovaných rokov v spoločnosti dosahujú rozmedzie 0-2 roky, teda 41 % a rozmedzie 3 - 5 rokov činí 39 %. Ďalších 15 % sa rozdeľuje medzi časové rozhranie 6 - 9 rokov a zostávajúcich 5 % respondentov zaznamenáva viac ako 10 odpracovaných rokov v spoločnosti. Z grafu vieme odvodiť príčinu vysokého počtu respondentov, ktorí pracujú v oblasti SSC do 5 rokov, nakoľko SSC sa vykazuje vyššou fluktuáciou ako menšie podniky na území SR. Je celkom bežné, že zamestnanci po určitých rokoch v rámci veľkých nadnárodných podnikov hľadajú prípadnú zmenu a zamestnanec počas dlhšieho obdobia dokáže vystriedať viacero korporácií.

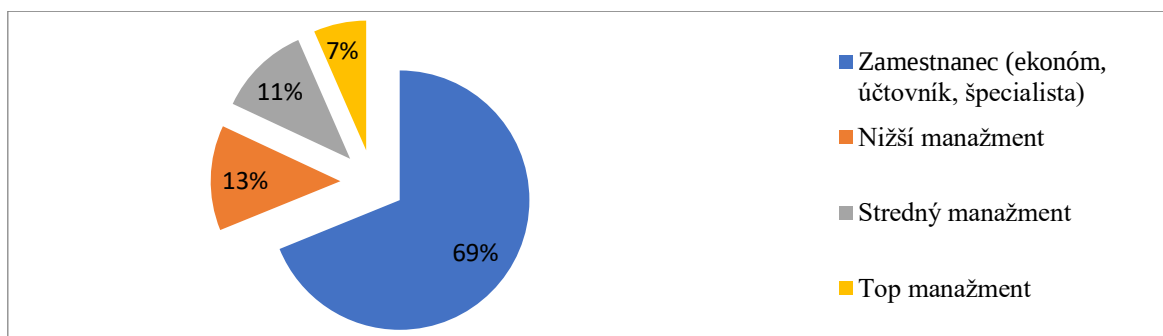
Graf 3 Pracovná pozícia v podniku, otázka č. 3



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu vidieť, že respondenti zastávajú široký rad rôznych funkcií a pracovných náplní v spoločnostiach. V najvyššom počte 22 respondentov, teda 36 %, zastáva práve seniorskú pozíciu, čo odpovedá približne horizontu 3 - 5 odpracovaných rokov.

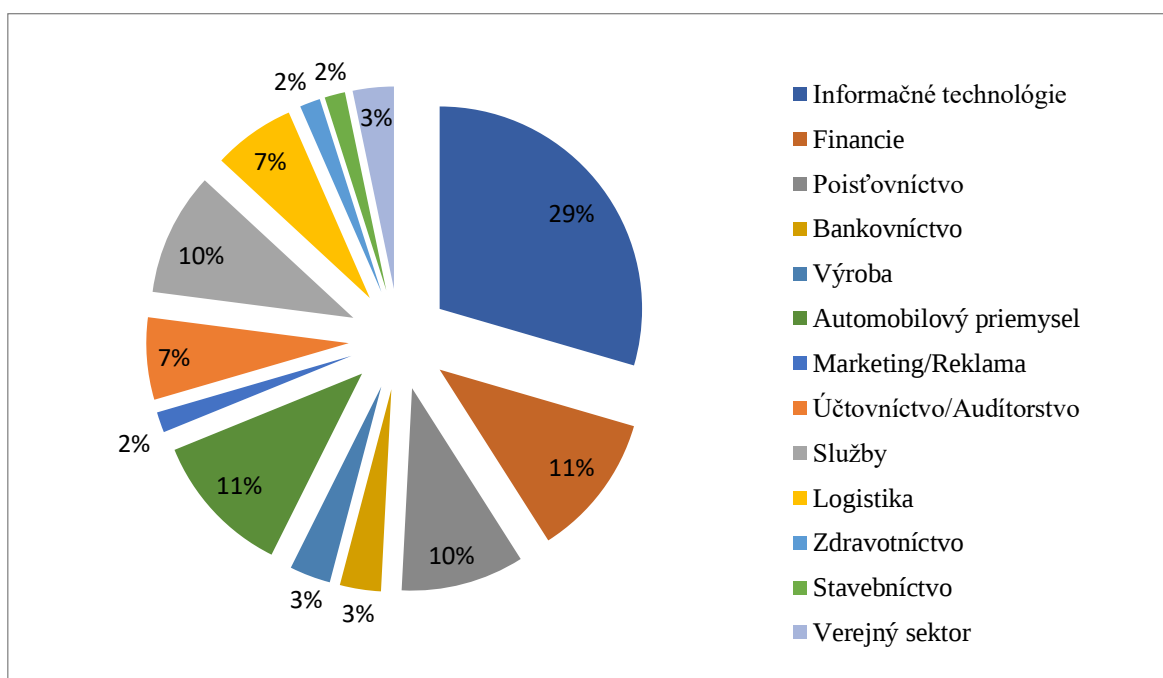
Graf 4 Úroveň manažmentu v podniku, otázka č. 4



Zdroj: vlastné spracovanie

V celkovom počte 42 respondentov zastáva obvyklú zamestnaneckú pracovnú pozíciu, čo predstavuje 69 %. V hodnote 13 % zastáva 8 pracovníkov funkciu nižšieho manažmentu, ďalej nasleduje stredný manažment v počte 7 zamestnancov a posledných 7 % respondentov zastáva funkciu v TOP manažmente spoločnosti. Podľa uvedeného grafu vieme predostrieť rozmanité názory naprieč rôznymi líniami manažmentu v zmysle klasifikovania pojmov skúmanej problematiky.

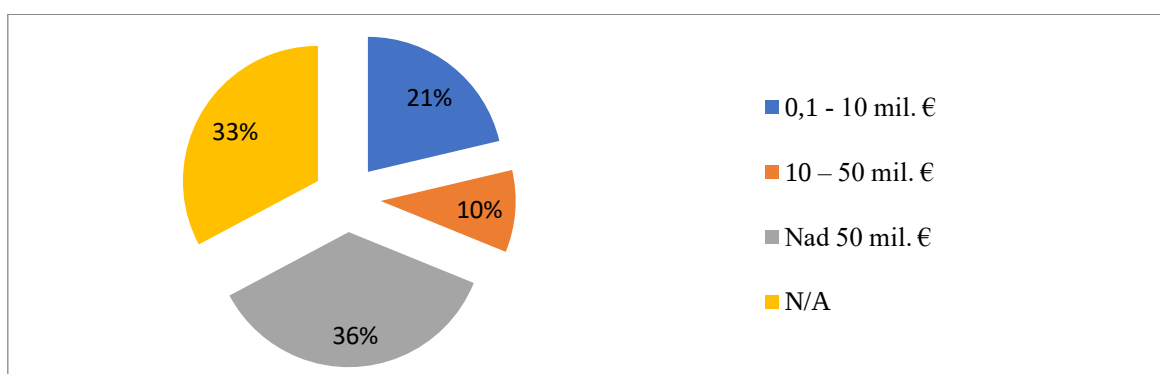
Graf 5 Odvetvie podnikania, otázka č. 5



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu podľa odpovedí vyplýva, že vyšší počet respondentov sa zamestnáva najmä v podnikovom odvetví informačných technológií, a to 29 % a v odvetví financií, teda 11 %. Z výskumnej časti môžeme vidieť mnohé ďalšie podnikové odvetvia v rozmedzí 7 % až 11 %, v poradí účtovníctvo/audítorstvo, logistika, služby, poisťovníctvo, financie a automobilový priemysel. Z dotazníkového prieskumu dokážeme zachytiť názory z viacerých špecifických oblastí fungovania organizácií, kde v každom je kontrola prítomná, ale dokáže sa do značnej miery odlišovať v mnohých spôsoboch podľa určitých sfér, v ktorých podniky vykonávajú svoju činnosť.

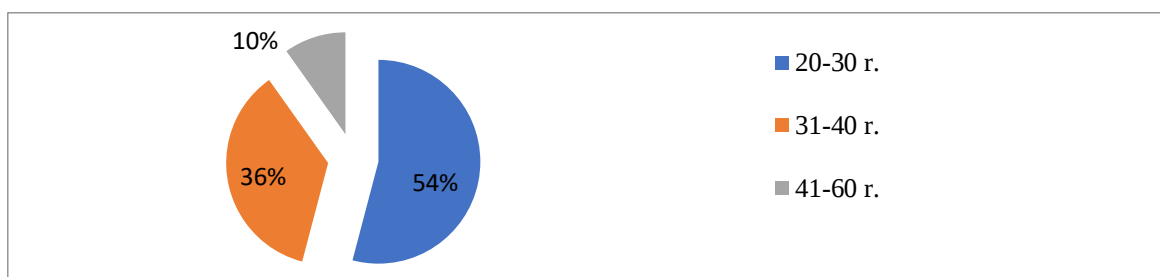
Graf 6 Zisk spoločnosti v minulom roku, otázka č. 6



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu vyššie, viac ako tretina podnikov (36 %) dosiahla nad 50 mil. Eur zisk v minulom období. V rozmedzí dosiahnutého zisku 10 až 50 mil. Eur sa nachádza v našom prípade 10 % organizácií, ktoré zinkasovali výborný výsledok v minulom roku. Pre nadnárodné svetoznáme korporácie predstavujú Centrá zdieľaných služieb zvyšovanie celkovej efektivity spoločnosti, napomáha zjednodušovať a štandardizovať zložité podnikové procesy, čo sa reflektuje v prosperite a v dosiahnutých tržbách. Celkovo 33 % respondentov nedokázalo určiť výsledok hospodárenia z predošlého roku.

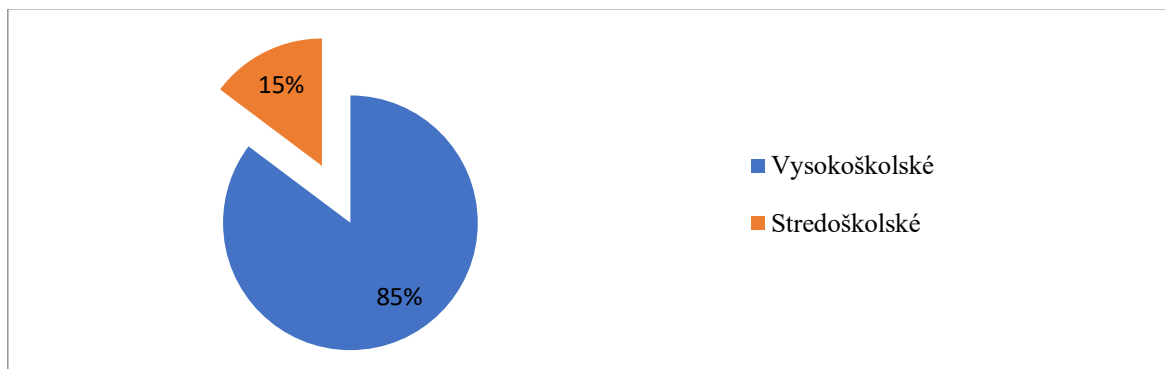
Graf 7 Vek respondentov, otázka č. 7



Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu respondentov nadpolovičná väčšina dosahuje vek do 30 rokov (54 %), do 40 rokov dosahuje 36 % respondentov a nad 40 rokov celkovo 10 % respondentov. V zmysle grafu vyššie, sa nám podarilo zaznamenať odpovede od rôznych vekových kategórií, ktoré odkrývajú odlišnú mienku a podstatu o termínoch kontroly, kontrolovania a controllingu. Podľa otázky č. 8 sa v dotazníkovom prieskume zúčastnilo 39 mužov (64 %) a 22 žien (36 %).

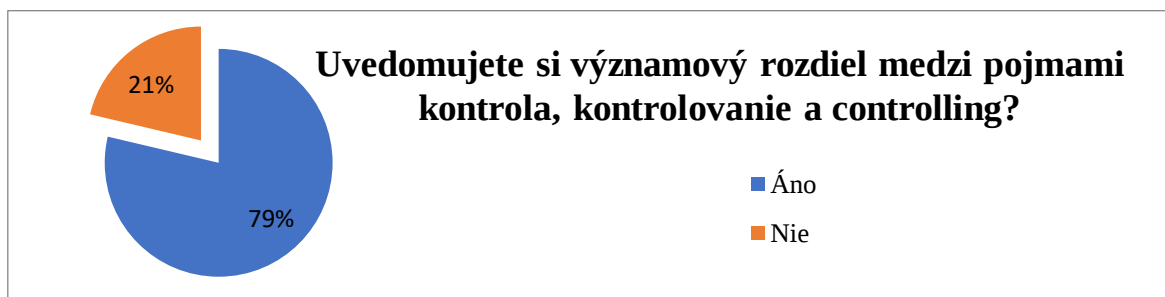
Graf 8 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie, otázka č. 9



Zdroj: vlastné spracovanie

Do prieskumu sa zapojilo z celkového počtu respondentov 85 % s ukončeným vysokoškolským vzdelaním a 15 % s ukončeným stredoškolským vzdelaním.

Graf 9 Vnímanie rozdielu pojmov kontrola, kontrolovanie, controlling, otázka č. 10

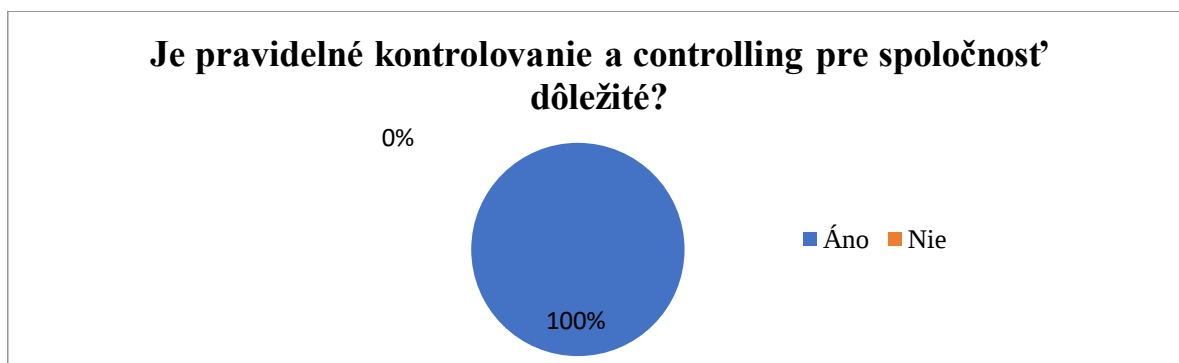


Zdroj: vlastné spracovanie

Z dosiahnutých výsledkov celkovo 79 % respondentov na otázku „Uvedomujete si významový rozdiel medzi pojmami kontrola, kontrolovanie a controlling?“ deklarovalo, že si uvedomuje aké prípadné rozdiely v definíciách obsahujú vyššie uvedené termíny. Dosiahnutý výsledok hodnotíme za pozitívny, nakoľko z grafu je nám zrejmé, že sa zamestnanci s rôznymi pojmami v praxi aj reálne stretli. Podľa percentuálnej zostavy odpovedí budeme na konci vedieť skonštatovať, či väčšina respondentov sa vyzná v nami

skúmanej problematike a budeme môcť potvrdiť alebo vyvrátiť dosiahnuté tvrdenia. V otázke č. 11 nám v dotazníkovom prieskume jednohlasne respondenti odpovedali, že pravidelné kontrolovanie a controlling v podniku je pre spoločnosť dôležité.

Graf 10 Názory na dôležitosť kontrolovania a controllingu v podniku, otázka č. 11



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vykonaného prieskumu môžeme zhodnotiť jednotný postoj všetkých opýtaných respondentov, ktorí sa jednoznačne zhodli, že pravidelné kontrolovanie vo vnútri podniku je neodmysliteľnou súčasťou efektívneho fungovania podniku. Každý zamestnanec v spoločnosti prikladá veľkú dôležitosť kontrolným procesom a controllingu, čo vieme hodnotiť len pozitívnym smerom. Vďaka jednotným postojom a zdieľaniam identického postoja sa prikláňa kontrole silná dôležitosť zo strany respondentov, kde samotná kontrola sa ako konečný a finálny článok dokáže podieľať na zlepšení celkového fungovania organizačných činností podniku a zásluhou následného controllingu tak zlepšiť i podnikové výsledky.

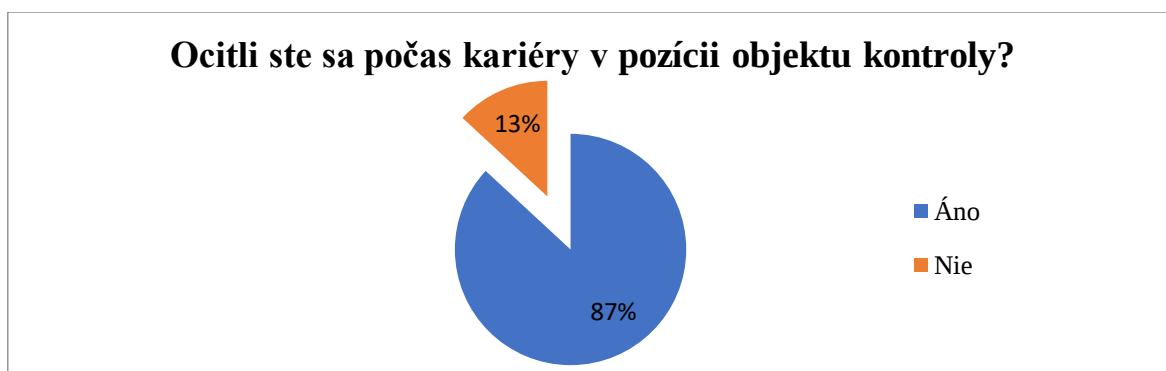
Tabuľka 3 Osobné vyjadrenie k dôležitosti kontrolovania, otázka č. 12

Stupeň dôležitosti kontroly	Počet uvedených odpovedí	v %
Veľmi dôležité	38	62 %
Dôležité	21	34 %
Neutrálne	1	2 %
Nedôležité	0	0 %
Úplne nedôležité	1	2 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky vyššie nám vyplýva, že viac ako 95 % opýtaných respondentov z vlastného vnímania prikladá značnú dôležitosť kontrole a kontrolovaniu v náplni vlastnej práce. Podľa dosiahnutých výsledkov vieme skonštatovať, že kontrola je prítomná v každom podniku, a pracovníci ju dôkladne vnímajú a považujú za nevyhnutnú v rámci celkového fungovania organizačných procesov. Neutrálne a úplne nedôležito nám v prieskume odpovedalo na otázku dôležitosti kontrolovania po jednej odpovedi, čo je zanedbateľné percento v porovnaní s ostatnými odpoveďami.

Graf 11 Podiel respondentov v pozícii objektu kontroly, otázka č. 13



Zdroj: vlastné spracovanie

Prostredníctvom dosiahnutých odpovedí, sme sa snažili zistiť, či prišlo k priamej interakcii pracovníkov s kontrolou. Až 87 % percent respondentov uviedlo, že vo vykonávaní vlastnej pracovnej náplne sa ocitli v situáciách, kedy kontrole podliehali a boli kontrolovaní. Tento aspekt nám bude napomáhať pri zhodnotení dosiahnutých výsledkov v rámci odlišného vnímania kontrolovania v momentoch, kedy respondenti boli vedome kontrolovaní nadriadeným pracovníkom.

Tabuľka 4 Vnímanie kontroly v pozícii objektu, otázka č. 14

Vnímanie kontroly	Počet uvedených odpovedí	v %
Pozitívne	17	28 %
Skôr pozitívne	7	11 %
Neutrálne	32	53 %
Skôr negatívne	3	5 %
Negatívne	2	3 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie vyjadrenia vlastného postoja sa javilo v najvyššom dosiahnutom počte 32 odpovedí (52,5 %) ako neutrálny. Z celkového počtu uvádza 17 respondentov pozitívny prístup, čo činí 27,9 %. Zväčša jednotlivé postoje nám vyjadrovali kontrolovanie ako bežnú súčasť svojho pracovného života. V niektorých podnikoch dokonca na dennej pravidelnej báze respondenti uvádzali konfrontáciu s kontrolou, ktorej sú objektom. Vyjadrujú vlastné pohnútky voči kontrolovaniu ako niečo, bez čoho sa podnik nedokáže zaobiť a ku kontrole majú prevažne pozitívny vzťah. V hodnote 8,2 % z celkových opýtaných, jednotlivci uvádzali strach a neistotu pri konfrontácii s kontrolou a celkovo byť objektom kontrolovania, spolu s pocitom obavy z možného negatívneho výsledku, ktorý vzíde z kontroly. Niektorí uvádzali dokonca aj obavy o svoju mzdu a vykazujú obrovský rešpekt, keď príde v podniku čas kontrol, avšak s nutnosťou musíme podotknúť, že viacerí respondenti sa kontroly neobávajú z dôvodu dobre vykonaných pracovných úloh.

Graf 12 Podiel respondentov v pozícii subjektu kontroly, otázka č. 15



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu nám percentuálny podiel odpovedí ukazuje, že v počte 41 respondentov (67 %) sa nachádzalo v pozícii vykonávateľa kontroly vo vnútri organizácie. Skrz získané informácie vieme opísať obojstranné postoje respondentov, ktorí sa vyskytli na oboch stranách kontrolného systému. V rámci klasického fungovania v nadnárodných korporáciách je úplne bežné, že manažéri, či zamestnanci sa stali objektom alebo subjektom kontroly vo svojom pracovnom povaní. Vo veľkých podnikoch, definované ako Centrum zdieľaných služieb, sa kontrola a kontrolovanie nachádza na takmer každej pracovnej línii. Jednotlivé oddelenia sa dokážu navzájom kontrolovať, vykonávať kontrolu v špecifickom procese vlastnej agendy, čiže kontrolovanie vieme nájsť v uvedených spoločnostiach takmer na každom rohu.

Tabuľka 5 Vnímanie kontroly v pozícii subjektu, otázka č. 16

Vnímanie kontroly	Počet uvedených odpovedí	v %
Pozitívne	17	28 %
Skôr pozitívne	16	26 %
Neutrálne	26	42 %
Skôr negatívne	1	2 %
Negatívne	1	2 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa tabuľkového porovnania vieme vyčítať, že byť v pozícii subjektu, teda vykonávateľa kontroly, sa percento vnímania posunulo k lepšiemu, najmä z neutrálnej pozície do viac-menej pozitívnej. Tento fakt nám svedčí o tom, že mnohí pracovníci sa necítia ohrození, keď nepodliehajú samotnej kontrole ich pracovného výkonu, čo je bežne psychologicky zrejmé. Nikto v podniku sa dobrovoľne nehlási byť kontrolovaný vlastným nadriadeným, či vyšším úsekom organizácie. Vo väčšine prípadov si vyžaduje vykonávanie kontroly veľkú dávku zodpovednosti, preto sa k nej stavíme čo najviac zodpovedne so snahou si zachovať objektivitu voči objektu, ktorý podlieha kontrole.

Graf 13 Vnímanie odchýlok, otázka č. 17



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri nasledujúcom grafe sme zaznamenali 62 % zhodu respondentov v odpovedi vnímania vzniknutých odchýlok, ktoré sa nepokladajú za negatívne či nežiaduce po ukončení fázy kontroly. Respondenti vnímajú dosiahnuté odchýlky za priestor pre prípadné zlepšenie podnikových aktivít, ktorá predstavuje možnosť posunúť sa bližšie smerom k cieľu. Práve dosiahnuté rozdiely medzi plánom a skutočnosťou nám umožnia poukázať na miesta, kde chyba skutočne nastala a napomáha nám tieto nedostatky eliminovať,

prípadne nás včas upozorniť na odchýlenie sa od zadaného cieľa. Vnímajúce odchýlky zistené počas či po ukončení kontroly považuje ako negatívne, či nežiaduce 38 % respondentov.

Pri otvorenej otázke č. 18 sme sa respondentov pýtali, aké sú ich osobné postoje a názory na kontrolovanie a controlling. V našom prieskume sa objavovali odpovede, ktoré zaznamenali neutrálne aj pozitívne vnímania vyskytujúcej sa kontroly v podnikoch. Respondenti sa do značnej miery zhodli, že kontrolovanie predstavuje žiaduci proces a je potrebné pre zdravé fungovanie spoločnosti. Umožňuje podniku sledovať ich efektivitu a výkonnosť, dá sa predísť viacerým problémom a poukáže na vzniknutú odchýlku, ktorú vie spoločnosť odstrániť, napraviť alebo sa z nej poučiť. Na druhej strane menej častá skupina názorov zástava postoj, že kontrola je len určitá forma byrokracie, je to síce niečo potrebné, ale nikto ju nemá v oblúbe, javí sa miestami ako zbytočná, nakoľko sa nedá vykonať nápravné opatrenie. Iba jeden respondent uviedol, že sa jedná o dva totálne odlišné pojmy.

Pri nasledujúcej otvorenej otázke č. 19 sme zaznamenávali očakávania respondentov s kontrolovaním a controllingom. V súhrnom meradle respondenti uvádzali primárne očakávania ohľadne zamedzenia vyskytujúcich sa chýb v budúcnosti, včasné varovanie na odchýlky, nájsť v systéme medzery a ponúknuť možnosti nápravy. Spozorované odlišnosti vnímania termínov, sme postrehli pri dvoch postojoch. Prvý postoj sa prikláňal najmä k očakávaniam, že kontrola zabezpečí lepšie plnenie podnikových cieľov a dosiahnuť vyššiu efektivitu pri ich napĺňaní. Druhý postoj sa uberal hlavne k odhaľovaniu závažných chýb, či problematických a slabých miest, s cieľom tieto odchýlky eliminovať, respektíve minimalizovať a zabezpečiť ich neopakovanie v budúcom období.

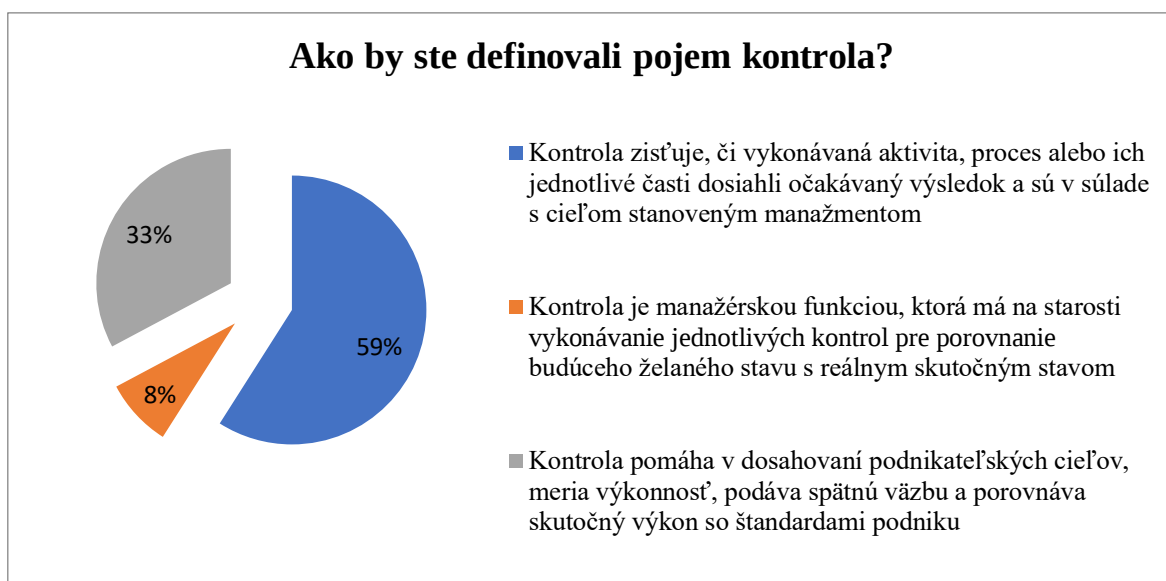
V predposlednej otvorenej otázke č. 20 sme sa v prieskume pýtali aké benefity predstavuje vykonávanie kontroly či controllingu v spoločnosti. V dosiahnutých odpovediach sme spozorovali, že respondenti prikladajú benefity controllingu najmä ako prínosy pre organizáciu z nefinančného hľadiska, medzi ktoré patrí odhaľovanie odchýlok, štandardizácia a zefektívnenie podnikových procesov, rast produktivity práce a rýchlejšie reagovanie na prípadné hrozby, ktorým podnik môže čeliť.

Odpovede dosiahnuté z prieskumu hodnotíme ako **pozitívne**, čo vieme posúdiť podľa postojov a názorov od respondentov, ktorí mali takmer jednotnú mienku v skúmanej oblasti a odlišovala sa len v určitých medziach.

4.1.2 Zber teoretických vedomostí a poznatkov z praxe

V nasledujúcej časti sa už budeme zameriavať na teoretické chápanie roviny skúmanej oblasti a do akej miery sa nám premietne teória do praxe. Budeme konštatovať a vyobrazovať dosiahnuté odpovede v príslušnej tabuľke č. 8 a tabuľke č.9 uvedených v časti Diskusia, kde na základe zastávajúcich pozícií v podniku si predstavíme rozdielne vnímanie pojmov v oblasti kontroly od zamestnancov a manažérov na rôznych stupňoch riadenia (nižší, stredný, vyšší manažment). Na základe nižšie uvedených grafov č. 14, č. 15 a č. 16 sme v dotazníkovom prieskume navrhli respondentom tri otázky pre presné definovanie pojmov kontroly, kontrolovania a controllingu. Z týchto otázok pre jednotlivé termíny mali na výber z troch možností len jednu správnu odpoveď. Pre dosiahnutie potrebného výstupu nášho výskumu, boli jednotlivé odpovede nadizajnované zavádzajúco a definície sa prelínali medzi sebou. V tomto kroku respondenti preukazovali mieru chápania skúmanej problematiky, kde z pozície praxe, mali správne zaradiť teoretické pojmy, ktorým prikladali dôležitosť na začiatku dotazníku, a po uvedení odpovede, že si uvedomujú existenciu rozdielu medzi pojmi kontrola, kontrolovanie a controlling (významový rozdiel medzi pojmi si uvedomovalo takmer 80 % respondentov). Na nasledujúcich otázkach uvedené v online prieskume vieme demonštrovať vzniknuté vnímané rozdiely naprieč rôznymi podnikmi na rôznych podnikových úrovniach. Bližšie konštatovanie dosiahnutých prípadných rozdielov budeme rozoberať v ďalšej kapitole Diskusia.

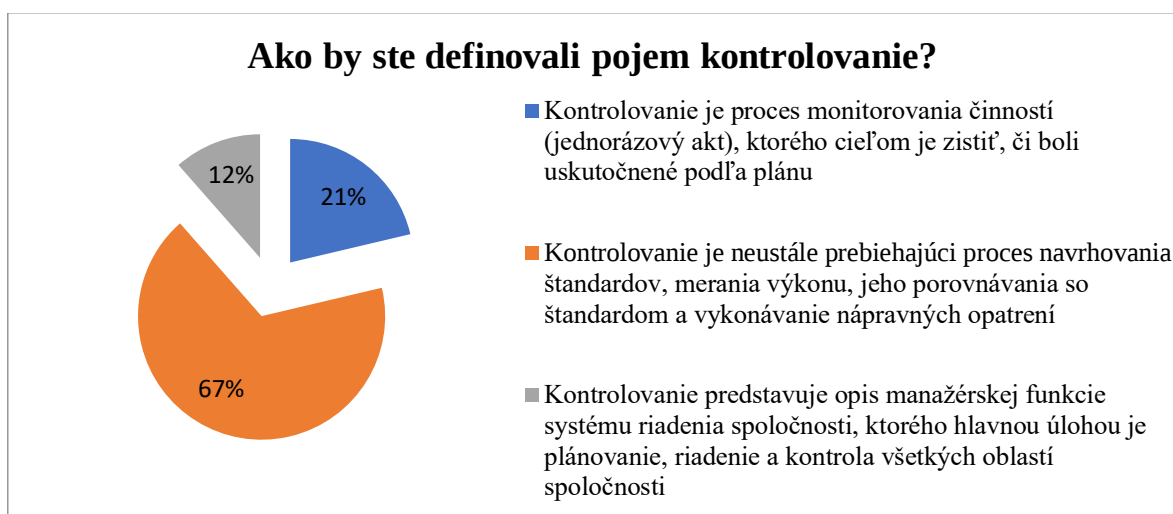
Graf 14 Pojem kontrola, otázka č. 21



Zdroj: vlastné spracovanie

Analyzovanie grafického výsledku vnímania pojmu kontrola konštatujeme v práci nižšie a najmä v časti Diskusia

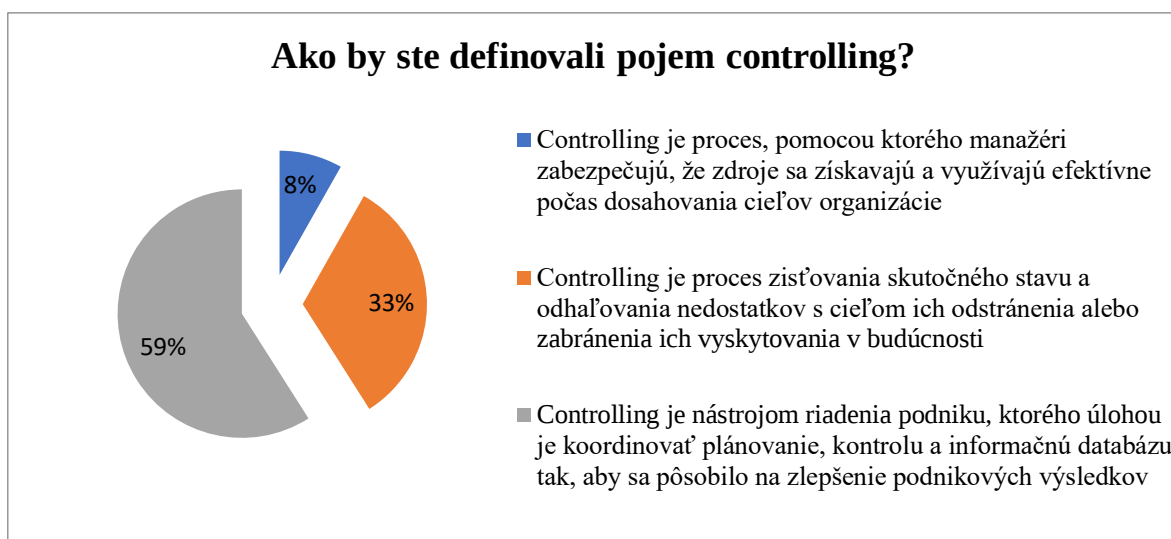
Graf 15 Pojem kontrolovanie, otázka č. 22



Zdroj: vlastné spracovanie

Analyzovanie grafického výsledku vnímania pojmu kontrolovanie konštatujeme v práci nižšie v nasledujúcej kapitole.

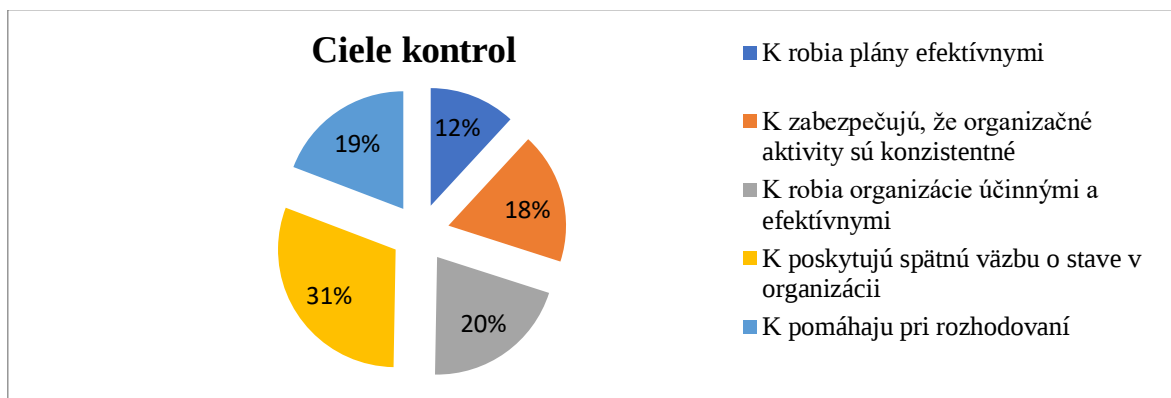
Graf 16 Pojem controlling, otázka č. 23



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa dosiahnutých výsledkov, uvádzame odlišnosti v uvedených odpovediach z grafu č. 14, č. 15 a č. 16 od zamestnancov aj manažérov, ktoré nám poskytujú odlišné pohľady vo vnímaní jednotlivých definícií.

Graf 17 Hlavné ciele kontrol podľa vlastných preferencií, otázka č. 24

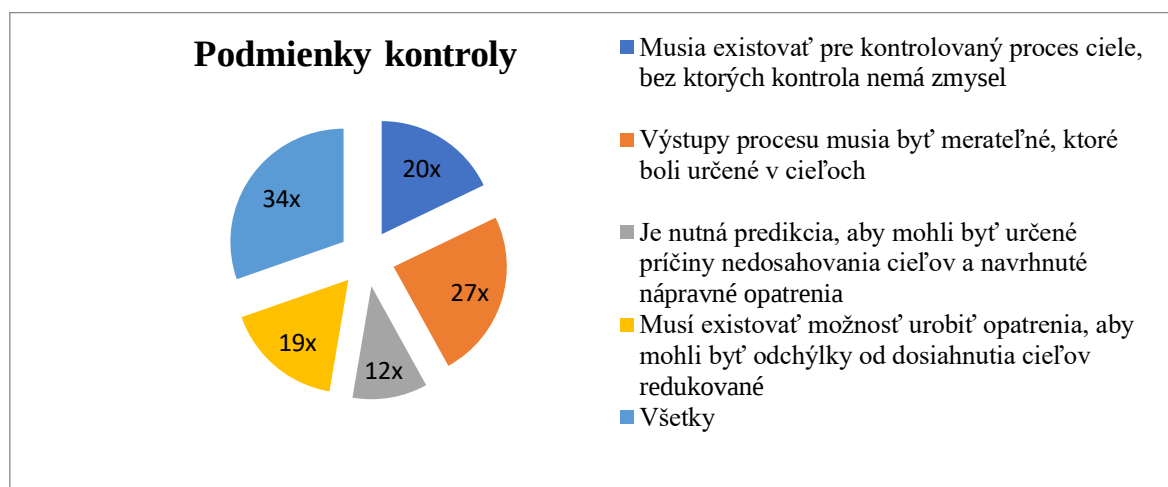


Zdroj: vlastné spracovanie

Na uvedenom grafe budeme prezentovať dosiahnuté výsledky k otázke pýtajúcej sa na ciele kontrol. Od respondentov sme požadovali, aby sa na základe vlastných preferencií rozhodli vybrať z pomedzi viacerých možností len tri, ktoré považujú za najhlavnejšie vo vnútri vlastnej organizácie. Podľa teórie sme ozrejmili, že kontrola má cieľ zhodnotiť kvalitu podnikových aktivít, respektíve konečných výsledkov tak, aby boli v súlade s navrhnutým plánom. Naším zámerom bolo dosiahnuť od respondentov určitú formu výberu takého cieľa kontroly, ktorý má pre nich najhlbší význam. Na prvej priečke

s výsledkom 31 % sa nachádza stanovisko, že hlavný cieľ kontroly predstavuje poskytovanie spätnej väzby o celkovom stave organizácie. Uvedená odpoveď respondentov vyjadruje, že kontrola by mala plniť svoj cieľ v podobe poskytovania skutočného obrazu o fungovaní v podniku, na základe ktorého sa dokážu odhaliť nedostatky, či potenciálne prekážky. Ďalej nasledovalo presvedčenie ohľadne kontroly v počte 20 %, ktoré vyjadruje, že druhým hlavným cieľom je kontrolovať organizáciu, aby sa stala účinnou a efektívnou. Respondenti očakávajú, že skrz kontrolu sa podnik stane viac ziskovým, rentabilnejším a bude dosahovať lepšie hospodárske výsledky. V tesnom poradí tretí hlavný cieľ kontroly v spoločnosti, s konečným výsledkom 19 %, predstavuje pomoc pri rozhodovaní v daných situáciách. Respondenti uvádzali, že na základe dobre vykonanej a úspešnej kontroly, ich výsledok posunie k lepšiemu prijatiu potrebných rozhodnutí, ktoré sa budú v budúcnosti javiť ako správne. V dotazníkovom prieskume sme získali viacero správnych možností a každá z nich má vlastné opodstatnenie vo vnútri organizácie.

Graf 18 Podmienky kontroly, otázka č. 25

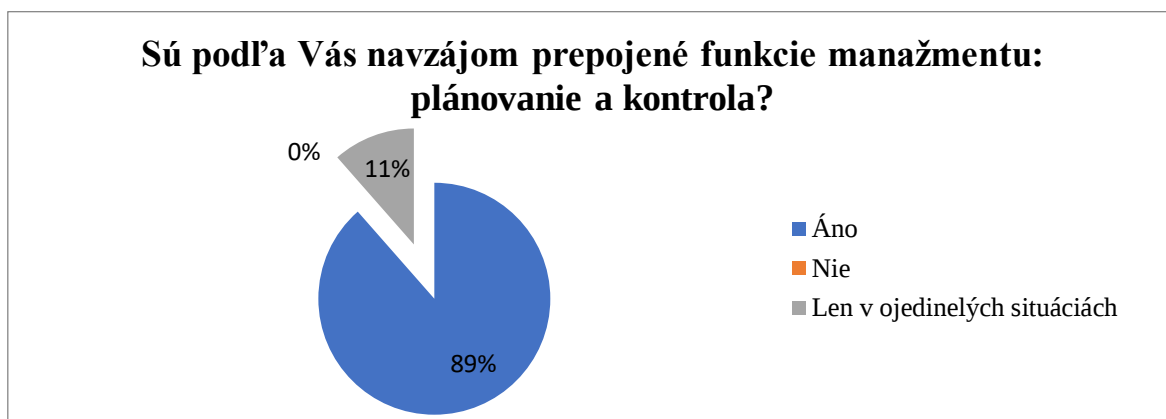


Zdroj: vlastné spracovanie

Z nasledovného grafu vieme konštatovať, aké nevyhnutné predpoklady podľa mienky respondentov by mala mať primárne kontrola. V uvedenej otázke týkajúcej sa podmienok kontroly, mohli respondenti uviesť viac možností odpovede. Podľa výsledkov prieskumu vidíme, že len polovičná väčšina, 34 respondentov, uviedlo poslednú možnosť umiestnenú v grafe s percentuálnym podielom 55,7 %. Vo všeobecnosti sa podniky snažia počas svojho pôsobenia mať vlastné podnikové procesy pod kontrolou. Z tohto dôvodu, aby podnikové procesy boli pod kontrolou, je nevyhnutné splniť všetky štyri podmienky,

kde bez plného splnenia nemožno klasifikovať, že má organizácia pod kontrolou svoje podnikové aktivity.

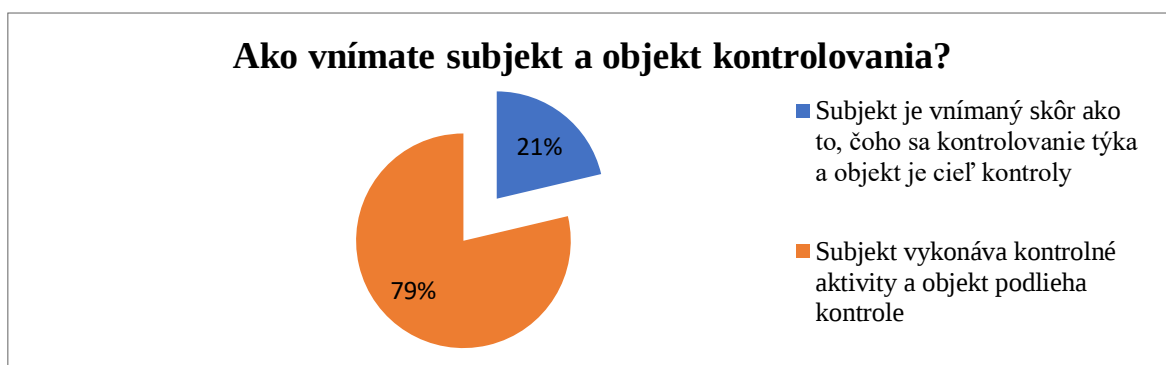
Graf 19 Vzájomné prepojenie plánovania a kontroly, otázka č. 26



Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyššie uvedeného grafu, najvyšší podiel 54 odpovedí, ktorý uvádza 89 % respondentov, dosiahla možnosť, ktorá súhlasí s výrokom, že funkcia manažmentu a funkcia kontroly sú navzájom prepojené. Uvedené odpovede súhlasia s teoretickým hľadiskom, nakoľko kontrolovanie je spomedzi ostatných funkcií manažmentu bezprostredne napojené práve na funkciu plánovania. V konečnom dôsledku efektívne kontrolovanie zjednodušuje plánovanie v organizáciách a naopak.

Graf 20 Subjekt a objekt kontrolovania, otázka č. 27

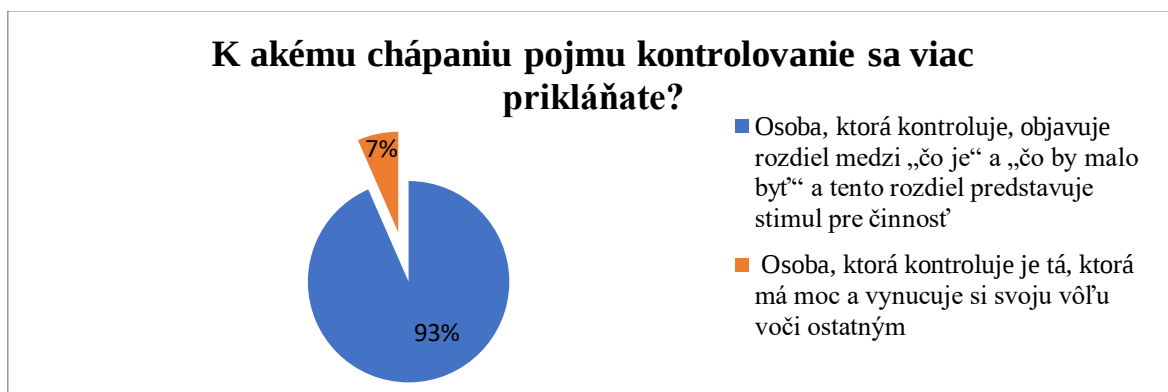


Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu uvedeného vyššie vidieť percentuálny rozdiel vnímania subjektu a objektu kontroly. Dosiahnutý počet 48 odpovedí, 79 %, sa prikláňa skôr k vnímaniu subjektu, ktorý vykonáva kontrolné aktivity a objekt naopak podlieha kontrole. Táto skupina respondentov sa priklonila k angloamerickej teórii chápania kontrolovania. Na druhej strane 21 %

respondentov vyjadrilo vlastné vnímanie kontrolovania, ktoré pochádza z nemeckej literatúry a hovorí o subjekte vnímanom skôr, čoho sa kontrolovanie týka a objekt predstavuje cieľ samotnej kontroly.

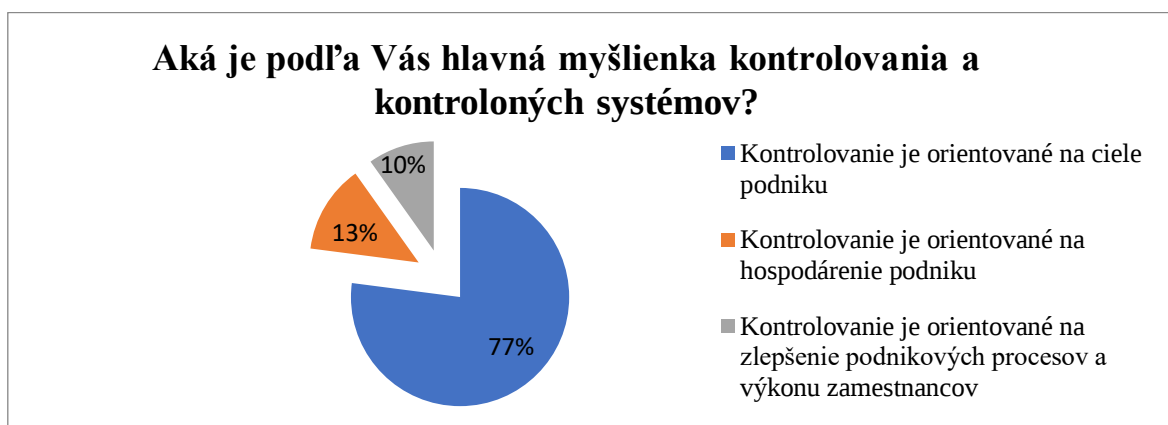
Graf 21 Chápanie pojmu „kontrolovanie“, otázka č. 28



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafického znázornenia vieme vyvodit', že 93 % respondentov uviedlo možnosť vlastného postoja k chápaniu kontrolovania, ktorá vyjadruje, že osoba vykonávajúca kontrolu sa snaží nájsť medzery v podnikových procesoch a kontrolou prísť k záveru, či skutočnosť sa naozaj rovná želanému stavu. V prípade nájdených rozdielov sa vytvára stimul a priestor pre podnik vykonať náležité opatrenia. V tomto ponímaní respondenti vnímajú kontrolovanie skôr ako regulovanie. Zostávajúcich 7 % sa prikláňa k určitej autokratickej forme vykonávania kontroly, kde subjekt, ktorý vykonáva kontrolu si vynucuje vlastnú vôľu voči ostatným skrz moc, ktorou disponuje, a ktorá vyplýva z jeho právomocí v organizačnej hierarchii.

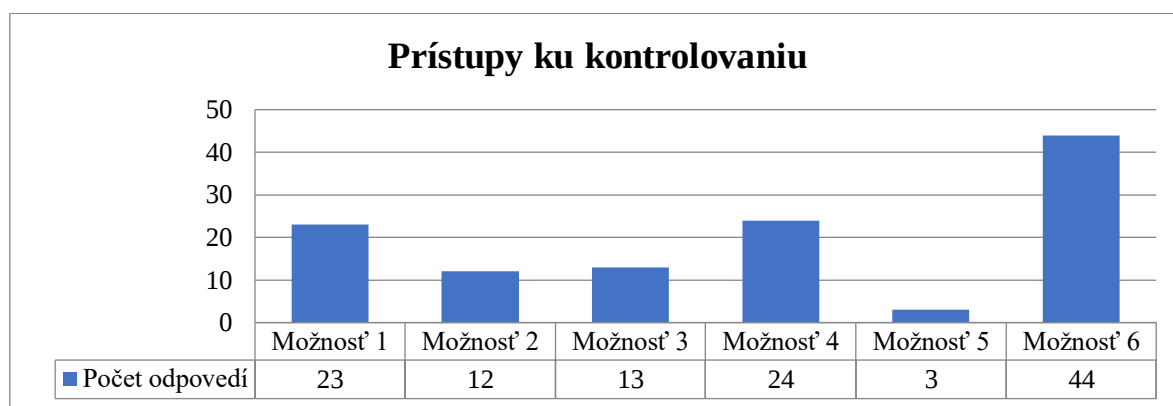
Graf 22 Hlavná myšlienka kontrolovania a kontrolných systémov, otázka č. 29



Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúce grafické znázornenie nám poskytuje pohľad respondentov na chápanie hlavnej myšlienky a zmyslu kontrolovania v rôznych podnikoch. Najčastejšia označovaná odpoveď v pomere 77 %, uvádza hlavnú myšlienku kontrolovania, ktoré je primárne orientované na ciele podniku. Kontrolovanie orientované na hospodárenie spoločnosti označilo 13 % respondentov a 10 % označilo v odpovedi kontrolovanie orientované na zefektívnenie podnikových procesov a zvyšovanie výkonu vlastných zamestnancov. V otázke sa nepreukazuje markantná odlišnosť vnímania a väčšina respondentov súhlasí s tvrdením, že podstata kontrolných systémov musí byť orientovaná na ciele spoločnosti. Práve v tejto odpovedi tkvie hlavná a podstatná myšlienka kontrolovania, kde zmyslom je práve čo najviac napomáhať organizácii pri dosahovaní jej vytýčených cieľov.

Graf 23 Prístupy ku kontrolovaniu, otázka č. 30



Zdroj: vlastné spracovanie

Možnosť 1: Vykonávateľ kontroly sa orientuje len na vlastné procesy, ktoré má na starosti.

Možnosť 2: Odchýlky od štandardov, ak sa už nejaké vyskytnú, sú chápané ako niečo veľmi negatívne a za vznik odchýlky je potrestaná zodpovedná osoba.

Možnosť 3: V prípade auditu (interného/externého) sa manažéri domnievali, že kontrolovanie je zabezpečené zo strany daných špecialistov, a preto oni sami kontrolovať už nepotrebujú.

Možnosť 4: Kontrolovanie má za úlohu zabezpečovania potrebných informácií, čiže pozorovanie či zisťovanie, a má len poskytnúť informáciu.

Možnosť 5: Manažér sa pri kontrolovaní sústreďí predovšetkým na objavenie vinníka, zistenie nedostatku a jeho sankciovanie za každú cenu.

Možnosť 6: Zmyslom je zamestnancovi alebo inému objektu kontroly, ukázať nedostatky, ktorých sa dopustil a ukázať mu možnosti, ako nedostatky odstrániť.

Z vyššie uvedeného grafu možno vidieť a konštatovať, s akými prístupmi sa respondenti bežne stretávajú vo vnútri organizácie pri náplni ich práce, kde mohli označiť viacero z uvedených možností. Z celkového počtu odpovedí uviedlo až 44 respondentov posledný prístup č.6, kde zmyslom je poukázať na odchýlky, ktorých sa prípadne zamestnanec dopustil a ukázať možné eventuality ako tieto nedostatky eliminovať, aby sa v budúcnosti neopakovali. Celkovo 72 % opýtaných v praxi zažilo výchovný prístup ku kontrolovaniu, v ktorom sa zameriava na formovanie pozitívnych pracovných vzťahov a vyvodenie dôsledkov z pochybenia dochádza v tom prípade, ak prišlo k vedomým a úmyselným nedostatkom.

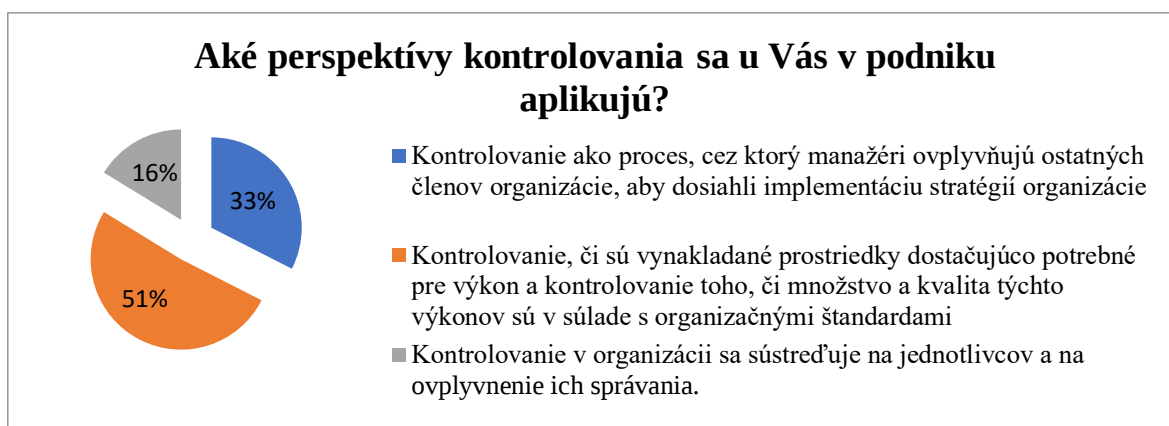
V poradí druhá nasledovala možnosť č. 4 s 39 %-ami, kde kontrolovanie zahŕňa len úlohu zabezpečenia potrebných informácií a túto informáciu má len interpretovať a odovzdať. Zamestnanci v opísanej situácii zo svojho pracovného miesta len podali spätnú väzbu, pričom sami o sebe nepredstavovali kontrolu. Funkciou kontrolovania je teda len podať informáciu pre kompetentného pracovníka, ktorý má v právomoci zmeniť jej ďalší priebeh, čo vykazuje známky informačného prístupu ku kontrolovaniu

Tretia najčastejšia bola možnosť č. 1 s výsledkom 37 %, ktorý opisoval regulačný prístup ku kontrolovaniu. Profesionálny prístup ku kontrolovaniu uviedlo 21 % respondentov, ktorí v pracovnom prostredí zažili postoje manažérov, ktorí sa domnievali, že z ich pozície už ďalej vykonávať kontrolu nemusia pri prebiehajúcom internom či externom audite v podniku.

Predposledný prístup ohodnotený respondentmi predstavoval negatívny prístup ku kontrolovaniu s dosiahnutým 19 %-ným výsledkom. Pri týchto situáciách býva potrestaná zodpovedná osoba, ktorá stála za vznikom odchýlky. Pre podnik je tento aspekt príliš nebezpečný, nakoľko ľudia vystavovaní podobným prístupom sa môžu snažiť zminimalizovať vlastné postihy a nepriznať pochybenie, čo môže mať za následok fatálne následné efekty pre spoločnosť.

Necelé 1 % uviedlo represívny prístup ku kontrolovaniu, kde sa manažér primárne sústreďuje len na objavenie vinníka a sankciovanie za každú cenu. Takýto postoj dokáže kompletne zničiť prípadnú iniciatívu, vyvolať obrovské pocity strachu na pracovisku a vyústiť do vysokej fluktuácie jeho podriadených.

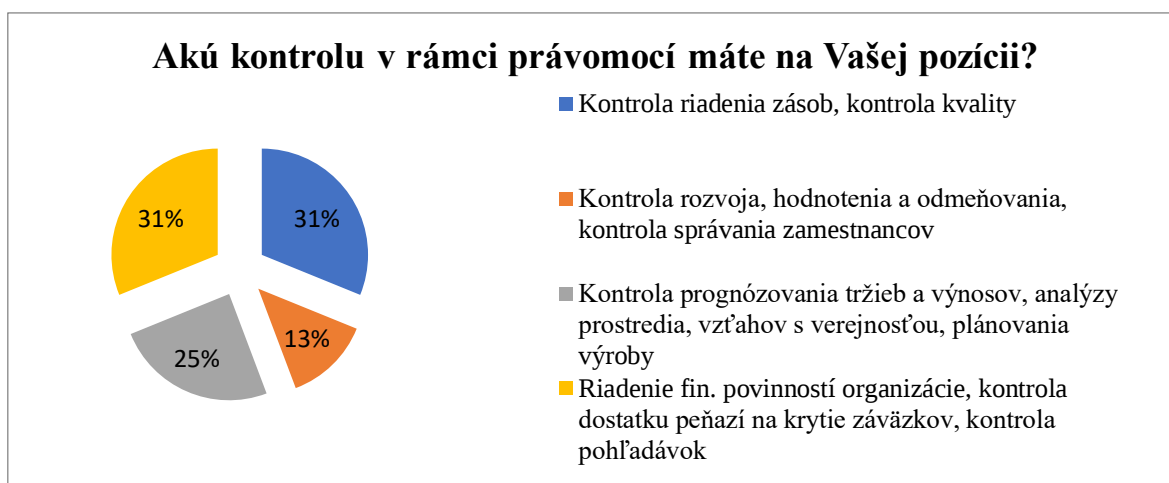
Graf 24 **Perspektívy kontrolovania v podniku, otázka č. 31**



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa vyššie uvedeného grafu môžeme skonštatovať získané odpovede ohľadom perspektívy kontrolovania v podniku. Viac ako polovica, teda 51 % respondentov uviedlo, či je v rámci kontrolovania vynakladané na podnikové výkony dostatočné množstvo prostriedkov spolu s kontrolovaním, či je kvalita realizovaných výkonov v súlade so štandardami spoločnosti. Uvedená perspektíva sa využíva pre regulovanie správania členov organizácie a to takým spôsobom, aby sa organizačné ciele dosiahli pri čo najnižšom použití podnikových zdrojov. Z celkového počtu respondentov označilo 33 % perspektívu, v ktorej členovia organizácie sú skrz manažerov ovplyvňovaní, s cieľom sa dopracovať k dosiahnutiu implementácie podnikovej stratégie. Manažéri dokážu svojou mocou ovplyvniť názory a činy vlastných zamestnancov pre splnenie organizačných cieľov.

Graf 25 **Právomoci respondentov pri kontrole, otázka č.32**



Zdroj: vlastné spracovanie

V tejto otázke prieskumu sme sa informatívne zaujímali, aké prípadné právomoci majú jednotliví manažéri, či prípadní zamestnanci vo svojich podnikoch. Zhodne po 31 % respondentov označilo kontrolu riadenia zásob a kontrolu v oblasti financií. Kontrolu tržieb, výnosov uviedlo 25 % a 13 % kontrolu rozvoja, či kontrolu správania sa zamestnancov. V otvorenej podotázke sme sa pýtali respondentov na prípadné nápravné opatrenia, ktoré môžu v rámci vlastnej pozície vykonať. Približne tretina respondentov uviedla, že nemá žiadne priame možnosti vykonať nápravné opatrenia, nakoľko im to nevyplýva z pracovnej náplne na zastávajúcej pozícii v podniku. Z dotazníku vyplývajú najmä právomoci pri nápravných opatreniach typu zakročenia do fungovania podnikového procesu s možnosťou chybu odstrániť a proces vylepšiť. Redukovanie nákladov súvisiacich s podnikovým projektom, či prípadne zvýšenie respektíve zníženie cashflow alebo realokáciu finančných prostriedkov.

Tabuľka 6 Finančné prínosy controllingu, otázka č. 16

Vnímanie fin. prínosov controllingu	Počet uvedených odpovedí	v %
Rast cashflow	19	31 %
Vplyv na celkovú hodnotu podniku	33	53 %
Zvyšovanie priemerných miezd	6	10 %
Zvyšovanie zisku	42	68 %
Vplyv na fin. plány a ich plnenie	50	81 %
Žiadne finančné prínosy	2	3 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V predposlednej otázke sme sa zaujímali o postoje respondentov ku controllingu. Pýtali sme sa na finančné prínosy, ktoré vidia vo vlastných organizáciách práve vďaka controllingu. Respondenti mohli uviesť viacero možností finančných benefitov. Najväčší prínos controllingu, a to 81 % podľa získaných odpovedí, predstavoval vplyv na finančné plány a ich plnenie. Až 68 % sa zhodlo, že controlling priamo vplýva na výsledok hospodárenia a zvyšuje zisk spoločnosti, a tým poskytuje podniku druhý najväčší finančný prínos. Tretí najčastejší prínos, takmer 53 %, predstavuje zlepšovanie celkovej hodnoty podniku. V prieskume priznalo 3 % respondentov, že nevidia žiadne finančné prínosy controllingu pre podnik.

Tabuľka 7 Nefinančné prínosy controllingu, otázka č. 16

Vnímanie nefin. prínosov controllingu	Počet uvedených odpovedí	v %
Odhaľovanie odchýlok	36	58 %
Zlepšenie kvality	47	76 %
Zefektívnenie procesov	46	75 %
Rast produktivity práce	37	60 %
Podpora strategických cieľov	31	50 %
Úspora času a energie	35	56 %
Rýchlejšia reakcia na prípadné hrozby	39	63 %
Žiadne nefinančné prínosy	2	3 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V poslednej otázke online dotazníka, sme sa podobne zaujímali o vnímané prínosy controllingu, ale aj z nefinančného hľadiska. Zlepšenie kvality a zefektívnenie podnikových procesov získalo viac ako 75 %, rýchlejšia reakcia na možné hrozby nezaostávala a dosiahla 63 % a rast produktivity práce zaznamenal v počte najvyšších a najčastejších hodnôt takmer 60 %.

5 Diskusia

V poslednej kapitole záverečnej práce budeme hodnotiť a analyzovať podrobnejšie dosiahnuté výsledky od respondentov z online dotazníka. Z analýzy odpovedí následne budeme vyvodzovať dosiahnuté vnímané rozdiely v definíciách našej skúmanej oblasti podľa znenia cieľu diplomovej práce. V prvej časti diskusie dôkladne rozoberieme klasifikáciu termínov kontrola, kontrolovanie a controlling a zinterpretujeme celkový výstup. Vyhodnotíme, či sme dokázali dosiahnuť stanovené ciele. Do prvej časti diskusie budeme vnášať naše najdôležitejšie zistenia, informácie a postrehy a budeme vyhodnocovať stanovené predpoklady. V druhej časti budeme venovať pozornosť vlastným prínosom k danej problematike na základe našich zistení.

5.1 Vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo objasniť vnímané rozdiely termínov kontroly, kontrolovania a controllingu podľa teórie a deskriptívnym spôsobom interpretovať ako fungujú v praxi v podnikoch so zahraničnou majetkovou účasťou. Za zahraničné podniky sme si vybrali práve SSC – Shared Service Centrum (Centrá zdieľaných služieb). SSC kladú silný dôraz na kontrolu, ktorej prikladajú vysokú dôležitosť a je bežnou súčasťou pracovného života všetkých pracovníkov. Z výskumnej časti sa nám naskytá pohľad, že náležitosť kontrolných procesov sa reflektuje aj na dôslednom vnímaní zamestnancov aj manažérov v rôznych podnikoch. Z výsledkov si podľa nás ale predostrieť zistené fakty, ktoré nám umožnia zaujať konečné stanovisko, že aj napriek silnému dôrazu a vnímaniu kontroly, kontrolovania a controllingu, či budú dve skupiny respondentov (zamestnanci verzus manažéri) skutočne správne rozumieť jednotlivým definíciám. Toto vyobrazenie nám poskytne priestor prijať alebo vyvrátiť predpoklad o vnímaných rozdieloch podľa nižšie spracovanej analýzy.

Cieľom bolo z dotazníkového prieskumu zistiť možné vnímané rozdiely v chápaní vymedzených teoretických termínov práve v oblasti kontroly, kontrolovania a controllingu. Dosiahnuté rozdiely interpretujeme v Tabuľke 8 (počet jednotlivých odpovedí) a v Tabuľke 9 (percentuálny podiel odpovedí), kde sme rozdelili respondentov do dvoch pracovných skupín. V jednej skupine sa nachádzali odpovede zamestnancov z rôznych

podnikov a v druhej skupine boli zahrnutí manažéri podnikov na všetkých úrovniach riadenia.

Tabuľka 8 Rozdiely vnímania pojmov kontroly zamestnancami a manažérmi

Počet odpovedí	Kontrola		Kontrolovanie		Controlling	
	Zamestnanci	Manažéri	Zamestnanci	Manažéri	Zamestnanci	Manažéri
Možnosť A	24	12	12	1	3	2
Možnosť B	4	1	23	18	14	5
Možnosť C	13	7	6	1	24	13
TOTAL	41	20	41	20	41	20

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 9 Rozdiely vnímania pojmov kontroly zamestnancami a manažérmi v %

% podiel odpovedí	Kontrola		Kontrolovanie		Controlling	
	Zamestnanci	Manažéri	Zamestnanci	Manažéri	Zamestnanci	Manažéri
Možnosť A	59%	60%	29%	5%	7%	10%
Možnosť B	10%	5%	56%	90%	34%	25%
Možnosť C	32%	35%	15%	5%	59%	65%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe tabuliek vyššie, vieme interpretovať dosiahnuté rozdiely vnímania vymedzených termínov. Podľa zaznamenaných výsledkov sa v jednotlivých odpovediach rozchádzali názory oboch skupín, ktoré ale nepredstavovali markantné nezhody v pomenovaní definícií.

Pri otázke kontroly sa zhodlo 24 respondentov na správnej odpovedi A zo skupiny zamestnancov, čo činí 59 %-ný podiel; a zo skupiny manažérov označilo 12 respondentov správnu odpoveď A, čo predstavuje 60 %-ný podiel z celkového počtu 20 opýtaných manažérov. Termín kontroly boli schopní respondenti správne odvodiť, pretože kontrolou zisťujeme, či vykonaný proces dosiahol aj očakávaný výsledok a je v súlade s plánom. Prelínajúce sa odpovede ich v konečnom dôsledku nezmiatli, nakoľko v možnosti B bolo definované kontrolovanie a v možnosti C sa nachádzala interpretácia controllingu, ktorú označila tretina respondentov (32 %).

Pri otázke kontrolovania sa zhodlo 23 respondentov na správnej odpovedi B zo skupiny zamestnancov, čo predstavuje 56 %-ný podiel; a zo skupiny manažérov označilo 18 respondentov správnu odpoveď B, čo predstavuje 90 %-ný podiel z celkového počtu

oslovených manažérov. Pri vymedzení pojmu kontrolovanie dosiahla skupina manažérov takmer identický výsledok, ktorý nám len potvrdzuje, že manažéri sa v praxi osobne nachádzali v pozícii, kde osobne figurovali v kontrolovaní a porovnávali meraný výkon so štandardom. Možnosti A, čo uvádzalo kontrolu, a možnosť C controlling, označila najmä skupina zamestnancov, a teda môžeme deklarovať, že viacero zamestnancov v podniku nemuselo stáť v čele kontrolovania a tým nepresne definovali náš pojem.

Pri otázke controllingu sa zhodlo 24 respondentov na správnej odpovedi C zo skupiny zamestnancov, čo predstavuje 59 %-ný podiel; a zo skupiny manažérov označilo 13 respondentov správnu odpoveď C, čo predstavuje 65 %-ný podiel z celkového počtu zaznamenaných odpovedí. V percentuálnych podieloch jednotlivých odpovedí sa opäť tesne skupina manažérov bližšie zhodla na správnej odpovedi, čo značí, že z vlastnej pracovnej skúsenosti, majú manažéri bližšie k chápaniu controllingu ako nástroja riadenia spoločnosti, kde hlavná úloha spočíva v dobrom koordinovaní kontroly či plánovania, aby sa zabezpečilo zlepšenie finančných výsledkov podniku. Spolu 35 % zo skupiny manažérov neuviedlo správny odborný výraz controllingu. Zo strany zamestnancov necelá polovica (41 %) respondentov definovaný pojem označilo nekonzistentne, čo môže nasvedčovať tomu, že v zamestnaneckej úlohe sa nestretli so situáciou, kedy mohli vykonať určité, či minoritné nápravné opatrenie.

V celkovom meradle zamestnanci porozumeli definíciám v porovnaní so skupinou manažérov o čosi horšie a s nižším výsledkom. Rovnaké ponímanie sa preukázalo pri termíne kontrola, takmer zhodne na oboch stranách 60 %. Najväčšie rozdiely sa vyskytli vo vnímaní termínu kontrolovania, kde manažéri, pôsobiaci v rôznych organizáciách, sa takmer jednotne zhodli v správnom pomenovaní. Menší, ale stále rozdiel, sme zachytili pri objasňovaní termínu controllingu, kde o 7 % viac respondentov zo skupiny manažérov označilo správnu odpoveď. Podľa Tabuľky 8 a Tabuľky 9 vieme skonštatovať, že vnímanie odlišností v pojmoch kontrola, kontrolovanie a controlling sa v skupine zamestnancov naozaj vyskytovalo. Aj napriek dosiahnutému výsledku dvojtretinovej väčšiny zhody pre správnu definíciu, náš celkový výsledok z prieskumu hodnotíme za adekvátny a pozitívny.

V prípade komparácie skupiny zamestnancov a manažérov, si v celkovom prieskume chápania našej terminológie, skupina manažérov viedla lepšie, čo sa preukázalo najmä v oblasti kontrolovania a controllingu. Tento fakt v praxi udáva aj platnosť, nakoľko k týmto pojmom dochádza viac-menej do stretu pracovník nachádzajúci sa aspoň na

najnižšej manažérskej línii. Podľa online prieskumu, uvádzame odlišnosti v dosiahnutých odpovediach z grafu č. 14, č. 15 a č. 16 od zamestnancov aj manažérov, ktoré nám v súhrne vykazujú celkovo dvojtretinovú zhodu v chápaní problematiky kontroly, čo považujeme za **pozitívny** výsledok prieskumu klasifikovania terminológie.

Z dotazníkového výskumu nám záverom vyplýva fakt, ktorý len potvrdzuje, čo sa uvádza aj v knižnej literatúre. Dosiahnuté výsledky nám dokázali potvrdiť predpoklad vnímania odlišnosti pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling, na ktoré sme sa vo výskume zamerali. Každopádne dosiahnutá zhoda v chápaní je viac než dostatočná, kde úspešný výsledok sme dosiahli v hodnote dvoch tretín. Splnenie všetkých čiastkových cieľov nás doviedlo k splneniu hlavného cieľa, identifikácia vnímaných rozdielov pri pomenovávaní pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling naprieč rôznymi pracovnými funkciami zo vzorky skúmaných Centier zdieľaných služieb, ktoré ale vykazovali značnú mieru zhody v skúmanej problematike.

5.1 Odporúčania pre prax vyvedené z výskumu

V tejto podkapitole budeme uvádzať, aké odporúčania a návrhy pre prax by sme na základe výskumu vedeli poskytnúť. V rámci dosiahnutých výsledkov existuje priestor pre potenciálne zlepšenie pochopenia problematiky kontroly a controllingu vo vnútri jednotlivých organizácií. Budeme sa zameriavať primárne na skupinu manažérov, ktorí boli súčasťou analýzy našej praktickej časti. Miesto pre zlepšenie nachádzame vo vymedzených pojmoch kontrola a controlling. Práve v týchto oblastiach skrz klasifikáciu ostalo takmer 40 % odpovedí nesprávne zaradených.

Nekonzistentnosť vnímania termínu kontroly môže byť dôvodom nedostatočného vedomostného zázemia o vykonávaných kontrolách z vlastnej pozície v podniku, ktorých sa nachádza v celej spoločnosti priveľké množstvo, kedy manažér nemusí vedieť rozoznať v danej situácii svoje kompetencie či právomoci. Podniky vďaka zameraniu sa na vedenie kontroly, jej celkový postup a štandardizovanie očakávaných výsledkov, by u manažérov začínajúcich na najnižších úrovniach riadenia dokázali zabezpečiť a aplikovať nárast odbornosti, ktorá by viedla k vyššej profesionalite do budúceho manažérskeho výkonu práce a vykonávania kontrol. Manažér by jednoducho vedel, čo má kontrolovať, kedy má kontrolovať a ako má kontrolovať, pričom by dosiahol s vysokou pravdepodobnosťou očakávaný výsledok a kontrola by bola presná, účinná a efektívna. V nadnárodných

korporáciách sa vyskytuje mnoho podnikových procesov, na ktoré má manažér dohliadať, z toho dôvodu je nutné apelovať na potrebné vedomosti ohľadne kontrol, pretože určité podnikové procesy sú navzájom prepojené, niekedy do značnej miery až podobné. Na základe odporúčaní by dokázal manažér vykonať úspešnejšie priamu kontrolu, bol by schopný dohliadať na kontrolu v každom časovom bode, kedy by dokázal efektívne zakročiť a dokázal celkovo poskytnúť svojmu tímu všetky dostupné nástroje pre splnenie podnikových úloh.

Druhým objektom odporúčania je samotný controlling. V rámci dosiahnutých výsledkov z prieskumu, si občasne mýlili manažéri pojem controlling s kontrolovaním. Prikladali váhu tvrdeniu, že controlling má nájsť vzniknuté nedostatky, pričom teória hovorí, že pre túto skutočnosť je v podniku práve kontrolovanie, ktoré poukazuje možné priestory zlepšenia a odhaľuje slabé miesta v podniku. Na základe controllingu, ktorý predstavuje nástroj riadenia, by vedeli manažéri v konečnom dôsledku zabezpečiť skutočný výkon v súlade so štandardami podniku. Pri tejto príležitosti by sa v podnikoch malo všeobecne zameriavať na správne chápanie a vymedzenie priestoru pre controllingu, ktorý poskytuje možnosť vykonať nutné nápravné opatrenia, bez ktorých v závere nedáva kontrola vôbec žiaden zmysel.

Záver

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo objasniť vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou. Pre objekt výskumu a skúmania sme si vybrali Centrá zdieľaných služieb, ktoré majú prevažne zahraničnú majetkovú účasť. Autorove pôsobenie predstavovalo príčinu výberu uvedeného objektu skúmania. Záverečná práca je rozdelená do piatich kapitol.

V prvej kapitole sme objasnili rôzne pohľady definícií pojmov skúmanej oblasti. V jednotlivých podkapitolách sme uviedli viaceré ponímania zadaných termínov a ich determinovanie. Objasnenie a správne vymedzenie pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling nám umožnilo splniť čiastkové ciele v teoretickej oblasti a poskytlo nám podklad pre vypracovanie výskumnej časti diplomovej práce.

V kapitole Ciele záverečnej práce, náš hlavný cieľ bol rozdelený do dvoch kategórií čiastkových cieľov. Čiastkové ciele praktickej časti nám napomohli k determinovaniu objektu skúmania, zberu potrebných informácií od respondentov skrz online dotazník a následné zosumarizovanie, vyhodnotenie a objasnenie vnímaných rozdielov v pojmoch kontrola, kontrolovanie a controlling.

Na základe stanovených čiastkových cieľov a vhodne zvoleným a naformulovaným postupom metód skúmania v tretej kapitole, sa nám podarilo dosiahnuť uvedené závery pri vnímaní pojmov v oblasti skúmanej problematiky.

Vo štvrtej a piatej kapitole sme vyhodnotili všetky dosiahnuté informácie od respondentov zachytávajúce vlastné postoje a odlišné vnímanie termínov z oblasti kontroly, kontrolovania a controllingu. Vďaka dosiahnutému výstupu z dotazníkového výskumu sa nám podarilo potvrdiť predpoklad existujúceho rozdielneho vnímania definícií u zamestnancov a manažérov v rôznych nadnárodných podnikoch a celkový výsledok, ktorý vzišiel z prieskumu sme zhodnotili pozitívne, pretože až dve tretiny opýtaných respondentov správne pochopilo problematiku terminológie. Komparáciou skupiny zamestnancov a skupiny manažérov (ktorí v prieskume dosiahli lepšie výsledky) sa nám podarilo naplniť zadaný hlavný cieľ práce, vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou.

Použitá literatúra

Knižná literatúra

BARAN, D. 2008. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava: Vydavateľstvo STU. 2008. 136 s. ISBN 978- 80-227-2851-5.

ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava : WoltersKluwer, 2016. 268 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

ČOREJOVÁ, T. – MANDLEŇÁK, R. – MANDLEŇÁKOVÁ, L.2018. *COMPANY DIAGNOSTICS, CONTROLLING AND LOGISTICS Proceedings of 9th International ScientificConference*. Žilina: EDIS-University of Žilina/UNIZA. 294 s. ISBN 978-80-554-1464-5.

CHODASOVÁ, Z. 2012. *Podnikový controlling*. Bratislava: STATIS. 2012. 162 s. ISBN 978-80-85659-70-2.

ESCHENBACH, R. 2000. *Controlling*. Praha: Codex. 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86.8.

FAYOL, H. 1949. *General and Industrial Management*. New York: PitmanPublishing. 1949. 110 s.

GHOSH, N. *Management controlsystems*. 2005. New Delhi: Prentice-Hall of India PrivateLimited. 2005. 233 s. ISBN 81-203-2844-2.

HAVLÍČEK, K. 2011. *Management &controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2011. s. 212. ISBN 978-80-740-805-62.

KRÁČMAR, J. a kol. 2012. *KONTROLOVANIE*. Bratislava: KARTPRINT. 2012. 190 s. ISBN 978-80-89553-17-4.

KRÁLÍČEK, V., MOLÍN, J. 2014. *Vnější i vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: WoltersKluwer. 2014. 230 s. ISBN 978-80-7478-557-3.

KRNÁČOVÁ, P. 2017. *Theproceeding of the 17th International Jointconference on Central and EasternEurope in theChanging Business Environment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2017. 291 s. ISBN 978-80-225-4385-9.

MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

MIŠÚN, J. – KRÁČMAR, J. – DUŠEK, J. 2018. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev: recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budejovice : Vysoká škola evropských a regionálnýchstudií. 2018. 118 s. ISBN 978-80-7556-027-8.

MIŠÚN, J. – KRÁČMAR, J. – DUŠEK, J. 2019. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev II. : recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budejovice : Vysoká škola evropských a regionálnýchstudií. 2019. 94 s. ISBN 978-80-7556-041-4.

MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, I. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2015. 164 s. ISBN 978-80-225-4087-2.

MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. 177 s. ISBN 978-80-89553-47-1.

SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Štvrté, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IuraEdition. 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

SYNEK,M. 2007. *Manažerská*. Praha: Grada. 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-199-24.

SYNEK, M., a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: GradaPublishing. 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠATANOVÁ, A.a kol. 2010. *Kontroling*. Zvolen: TU. 2010. 116 s. ISBN 978-80-228-2132-2.

TRENERRY, A. 1999. *Principles of internalcontrol*. Sydney : UNSW Press. 1999. 350 s. ISBN 0-86840-401-2.

VEBER, J. a kol.. 2000. *Management - základy, prosperita globalizace*. Praha: Management Press. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VOLLMUTH, H.. 1999. *Controlling. Nový nástroj řízení*. Praha: ProfessConsulting. 1999. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada. 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-315-68.

MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ, H. I. 2018. *TWO CONTROLLING TERMS: HALF A CENTURY OF QUIET COEXISTENCE*. In: AICMSE-AICBEM 4th September 2018 (8th Business & Management Conference, Venice). s. 161. ISBN 978-80-87927-73-1, IISES.

Internetové zdroje

EUROEKONOM. 2019. [online]. *Kontrola v manažmente*. [cit. 3.1.2020]. Dostupné na internete:< [http:// https://www.euroekonom.sk/download2/manazment/Kontrola-v-manazmente.pdf](http://https://www.euroekonom.sk/download2/manazment/Kontrola-v-manazmente.pdf)>.

BUSINESSMANAGEMENTIDEAS. 2018. [online]. *Control: Definition, Characteristics, Importance and Limitations*. [cit. 4.1.2020]. Dostupné na internete:<<http://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/control-definition-characteristics-importance-and-limitations/53346>>.

BUSINESSMANAGEMENTIDEAS.2017. [online]. *Controlling: Meaning, Nature and Principles*. [cit. 5.1.2020]. Dostupné na internete:<<https://www.businessmanagementideas.com/management/functions/controlling-meaning-nature-and-principles/3576> >.

DELOITTE. [online]. *COSO – An Approach to Internal Control Framework*. [cit. 14.1.2020]. Dostupné na internete:<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ng/Documents/audit/Financial%20Reporting/ng-coso-an-approach-to-internal-control-framework.pdf>>.

DOTAZNÍK

KONTROLA, KONTROLOVANIE A CONTROLLING V KONKRÉTNOM PODNIKU

Vážená respondentka/ Vážený respondent,

som študentom Ekonomickej univerzity v Bratislave a touto cestou by sa Vás chcel poprosiť o Vašu pomoc pri spracovaní diplomovej práce na tému „Kontrola, kontrolovanie a controlling v konkrétnom podniku“, ktorej cieľom je objasniť vnímané rozdiely pojmov kontrola, kontrolovanie a controlling v podmienkach konkrétneho podniku so zahraničnou majetkovou účasťou. Dotazník je anonymný a bude použitý výhradne na výskumné účely v súvislosti so spracovaním diplomovej práce.

Ďakujem Vám veľmi pekne za Vašu ochotu.

Bc. Matúš Opálek

1. Názov spoločnosti, v ktorej pracujete?

Prosím uveďte _____

2. Ako dlho v spoločnosti pracujete?

Prosím uveďte počet rokov, resp. mesiacov: _____

3. Akú funkciu/pracovnú pozíciu v podniku zastávate?

V podniku zastávam pozíciu:

- ☐ Riaditeľa/ky/Manažéra/ky
- ☐ Team leadera/ky
- ☐ Špecialistu/ky
- ☐ Seniorskú
- ☐ Juniorskú
- ☐ Iné – prosím uveďte _____

4. Na akej úrovni manažmentu podniku sa nachádza vaša pozícia?

- ☐ Top manažment
- ☐ Stredný manažment
- ☐ Nižší manažment

- ☐ Zamestnanec (ekonóm, účtovník, špecialista)

5. V akom odvetví podniká/vystupuje spoločnosť, v ktorej pracujete?

- ☐ Informačné technológie
- ☐ Financie
- ☐ Poistovníctvo
- ☐ Bankovníctvo
- ☐ Výroba
- ☐ Automobilový priemysel
- ☐ Marketing/Reklama
- ☐ Účtovníctvo/Audítorstvo
- ☐ Služby
- ☐ Logistika
- ☐ Poľnohospodárstvo
- ☐ Iné – prosím uveďte _____

6. Aký zisk dosiahla spoločnosť v ktorej pracujete v minulom roku?

- ☐ 0,1 – 10 mil. EUR
- ☐ 10 – 50 mil. EUR
- ☐ Nad 50 mil. EUR
- ☐ N/A

7. Uveďte prosím Váš vek

- ☐ 20-30 r.
- ☐ 31-40 r.
- ☐ 31-60 r.

8. Uveďte prosím Vaše pohlavie.

- ☐ Žena
- ☐ Muž

9. Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- ☐ Základné
- ☐ Stredoškolské
- ☐ Vysokoškolské

10. Uvedomujete si významový rozdiel medzi pojmami kontrola, kontrolovanie a controlling?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

11. Je podľa Vás pravidelné kontrolovanie a controlling pre spoločnosť dôležité?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

12. Akú dôležitosť prikladáte kontrolovaniu vo Vašom podniku?

- ☐ Úplne nedôležité
- ☐ Nedôležité
- ☐ Neutrálne
- ☐ Dôležité
- ☐ Veľmi dôležité

13. Ocitli ste sa počas svojej doterajšej kariéry v pozícii objektu kontroly (kto podlieha kontrole) alebo controlling-u?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

14. Ako vnímate, aký je Váš osobný postoj, keď sa nachádzate v pozícii objektu kontroly alebo controlling-u?

Označte prosím jednu odpoveď a vypíšte.

- ☐ Pozitívne
- ☐ Neutrálne
- ☐ Negatívne

Prosím uveďte, aké pocity to vo Vás daná situácia vyvoláva/vyvolala?

15. Ocitli ste sa počas svojej doterajšej kariéry v pozícii subjektu (kto vykonáva kontrolu) kontroly alebo controlling-u?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

16. Ako vnímate, aký je Váš osobný postoj, keď sa nachádzate v pozícii subjektu kontroly/controlling-u?

Označte prosím jednu odpoveď a vypíšte.

- ☐ Pozitívne
- ☐ Neutrálne
- ☐ Negatívne

Prosím uveďte, aké pocity to vo Vás daná situácia vyvoláva/vyvolala?

17. Vnímate odchýlky, ktoré ste počas kontrolovania odhalili ako negatívne/nežiadúce?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

18. Aké sú vaše postoje/názory na kontrolovanie/controlling?

Prosím uveďte:

19. Aké sú vaše očakávania spojené s kontrolovaním/controlling-om?

Prosím uveďte:

20. Aké benefity, podľa vás, predstavuje vykonávanie kontrolovania/controlling-u pre spoločnosť?

Prosím uveďte:

21. Ako by ste definovali pojem kontrola?

- ☐ Kontrola zisťuje či vykonaná aktivita, proces alebo ich jednotlivé časti dosiahli očakávaný výsledok a sú v súlade s cieľom stanoveným manažmentom
- ☐ Kontrola je manažérskou funkciou, ktorá má na starosti vykonávanie jednotlivých kontrol pre porovnanie budúceho želaného stavu s reálnym skutočným stavom

- ☐ Kontrola pomáha v dosahovaní podnikateľských cieľov, meria výkonnosť, podáva spätnú väzbu a porovnáva skutočný výkon so štandardami podniku

22. Ako by ste definovali pojem kontrolovanie?

- ☐ Kontrolovanie je proces monitorovania činností (jednorázový akt), ktorého cieľom je zistiť, či boli uskutočnené podľa plánu
- ☐ Kontrolovanie je neustále prebiehajúci proces navrhovania štandardov, merania výkonu, jeho porovnávanie so štandardom a vykonávanie nápravných opatrení
- ☐ Kontrolovanie predstavuje opis manažérskej funkcie systému riadenia spoločnosti, ktorého hlavnou úlohou je plánovanie, riadenie a kontrola všetkých oblastí spoločnosti

23. Ako by ste definovali pojem controlling?

- ☐ Controlling je proces, pomocou ktorého manažéri zabezpečujú, že zdroje sa získavajú a využívajú efektívne počas dosahovania cieľov organizácie
- ☐ Controlling je proces zisťovania skutočného stavu a odhaľovania nedostatkov s cieľom ich odstránenia alebo zabránenia ich vyskytovania v budúcnosti
- ☐ Controlling je nástrojom riadenia podniku, ktorého úlohou je koordinovať plánovanie, kontrolu a informačnú databázu tak, aby sa pôsobilo na zlepšenie podnikových výsledkov

24. Aké sú podľa Vás 3 najhlavnejšie ciele kontrol?

Prosím uveďte najviac tri odpovede

- ☐ Kontroly robia plány efektívnymi
- ☐ Kontroly zabezpečujú, že organizačné aktivity sú konzistentné
- ☐ Kontroly robia organizácie účinnými a efektívnymi
- ☐ Kontroly poskytujú spätnú väzbu o stave v organizácii
- ☐ Kontroly pomáhajú pri rozhodovaní

25. Ktoré z uvedených podmienok, sú podľa Vás nevyhnutné pre kontrolu?

- ☐ Musia existovať pre kontrolovaný proces ciele, bez ktorých kontrola nemá zmysel
- ☐ Výstupy procesu musia byť merateľné, ktoré boli určené v cieľoch.
- ☐ Je nutná predikcia, aby mohli byť určené príčiny nedosahovania cieľov a navrhnuté nápravné opatrenia
- ☐ Musí existovať možnosť urobiť opatrenia, aby mohli byť odchýlky od dosiahnutia cieľov redukované
- ☐ Všetky

26. Sú podľa Vás navzájom prepojené funkcie manažmentu: plánovanie a kontrola?

- ☐ Áno
- ☐ Nie
- ☐ Len v ojedinelých situáciách

27. Ako vnímate subjekt a objekt kontrolovania?

- ☐ Subjekt je vnímaný skôr ako to, čoho sa kontrolovanie týka a objekt je cieľ kontroly
- ☐ Subjekt vykonáva kontrolné aktivity a objekt podlieha kontrole

28. K akému chápaniu pojmu „kontrolovanie“ sa viac prikláňate?

- ☐ Osoba, ktorá kontroluje, objavuje rozdiel medzi „čo je“ a „čo by malo byť“ a tento rozdiel predstavuje stimul pre činnosť
- ☐ Osoba, ktorá kontroluje je tá, ktorá má moc a vynucuje si svoju vôľu voči ostatným

29. Aká je podľa Vás hlavná myšlienka kontrolovania a kontrolných systémov?

- ☐ Kontrolovanie je orientované na ciele podniku
- ☐ Kontrolovanie je orientované na hospodárenie podniku
- ☐ Kontrolovanie je orientované na zlepšenie podnikových procesov a výkonu zamestnancov

30. Prosím uveďte, s ktorými nasledovnými prístupmi ku kontrolovaniu, ste sa v podniku stretli.

Môžete uviesť viac možností

- ☐ Vykonávateľ kontroly sa orientuje len na vlastné procesy, ktoré má na starosti
- ☐ Odchýlky od štandardov, ak sa už nejaké vyskytnú, sú chápané ako niečo veľmi negatívne a za vznik odchýlky je potrestaná zodpovedná osoba
- ☐ V prípade auditu (interného/externého) sa manažéri domnievali, že kontrolovanie je zabezpečené zo strany daných špecialistov, a preto oni sami kontrolovať už nepotrebujú.
- ☐ Kontrolovanie má za úlohu zabezpečovania potrebných informácií, čiže pozorovanie či zisťovanie, a má len poskytnúť informáciu
- ☐ Manažér sa pri kontrolovaní sústreďí predovšetkým na objavenie vinníka, zistenie nedostatku a jeho sankciovanie za každú cenu
- ☐ Zmyslom je, zamestnancovi alebo inému objektu kontroly, ukázať nedostatky, ktorých sa dopustil a ukázať mu možnosti, ako tieto nedostatky odstrániť.

31. Aké perspektívy kontrolovania sa u Vás v podniku aplikujú?

Môžete uviesť viac možností

- ☐ Kontrolovanie ako proces, cez ktorý manažéri ovplyvňujú ostatných členov organizácie, aby dosiahli implementáciu stratégií organizácie
- ☐ Kontrolovanie, či sú vynakladané prostriedky dostačujúco potrebné pre výkon a kontrolovanie toho, či množstvo a kvalita týchto výkonov sú v súlade s organizačnými štandardami
- ☐ Kontrolovanie v organizácii sa sústreďuje na jednotlivcov a na ovplyvnenie ich správania

32. Akú kontrolu v rámci právomocí máte na Vašej pozícii?

- ☐ Kontrola riadenia zásob, kontrola kvality
- ☐ Kontrola rozvoja, hodnotenia a odmeňovania, kontrola správania zamestnancov
- ☐ Kontrola prognózovania tržieb a výnosov, analýzy prostredia, vzťahov s verejnosťou, plánovania výroby a ekonomické prognózovanie
- ☐ Riadenie finančných povinností organizácie, kontrola dostatku peňazí na krytie záväzkov, kontrola pohľadávok

Aké prípadné nápravné opatrenia môžete v rámci svojej pozície zrealizovať na základe odpovede vyššie?

Prosím uveďte:

33. Aké finančné prínosy vidíte v controllingu?

Môžete označiť viacero možností.

- ☐ Rast cashflow
- ☐ Vplyv na celkovú hodnotu spoločnosti
- ☐ Zvyšovanie priemerných miezd
- ☐ Ovplyvnenie výsledku hospodárenia – zvyšovanie zisku
- ☐ Vplyv na finančné plány a ich plnenie
- ☐ Nevidím žiadne finančné prínosy
- ☐ Iné, prosím uveďte _____

34. Aké nefinančné prínosy vidíte v controllingu?

Môžete označiť viacero možností.

- ☐ Odhaľovanie odchýlok
- ☐ Zlepšenie kvality
- ☐ Zefektívnenie procesov
- ☐ Rast produktivity práce
- ☐ Podpora strategických cieľov
- ☐ Úspora času a energie v dlhšom časovom horizonte
- ☐ Rýchlejšia reakcia na možné hrozby
- ☐ Nevidím žiadne nefinančné prínosy
- ☐ Iné, prosím uveďte_____