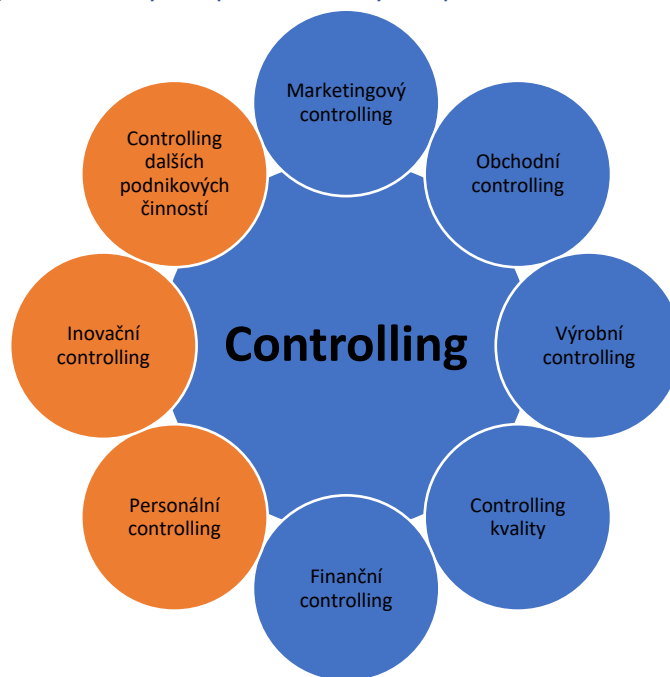


Controlling v jednotlivých podnikových procesech



V rámci controllingu různých podnikových procesů jsme si rozlišili **marketingový controlling, obchodní controlling, výrobní controlling, controlling kvality, finanční controlling, personální controlling, inovační controlling a případně controlling dalších podnikových činností.**

V duchu tohoto členění si nyní představíme personální, inovační controlling a controlling dalších podnikových činností.

Personální controlling poskytuje informační podporu managementu lidských zdrojů tím, že provádí personální analýzy a pracuje s personálními plány. Jde o způsob, jak sledovat a vyhodnocovat kvantitativní a kvalitativní personální ukazatele. Personalistika je totiž komplexní obor, který se zaměřuje na získávání zaměstnanců, práci s nimi, jejich motivaci, stimulaci a mzdovému ohodnocení.

Inovační controlling poskytuje informační podporu managementu inovací tím, že provádí analýzy v oblasti výzkumu a vývoje. Inovační controlling odpovídá za to, že inovační aktivity budou průběžně měřeny a vyhodnocovány. Pokud změna nepřinesla očekávané výsledky, nelze považovat inovativní řízení nebo aktivitu za úspěšnou. Inovace je v podnikovém prostředí katalyzátorem růstu. Podniky musí neustále zdokonalovat svou ekonomickou strukturu, zefektivňovat procesy a zlepšovat produkty.

Controlling dalších podnikových činností by přicházel v úvahu při podrobnějším pohledu na jednotlivé podnikové činnosti. V tomto duchu bychom mohli například samostatně vyčlenit investiční controlling z finančního controllingu a podobně. To by přicházelo v úvahu zejména u nadnárodních korporací disponujících silným controllingovým zázemím.

Personální controlling

Strategický personální controlling

- Stupeň vzdělání resp. kvalifikace pracovníků
- Systém odměňování
- Dlouhodobá fluktuace

Operativní personální controlling

- Množství pracovníků
- Aktuální fluktuace
- Pracovní fond
- Produktivita práce
- Osobní plány

Personalistika je činnost, která se zaměřuje na získávání kvalitních zaměstnanců pro podnik, práci s nimi a motivaci či stanovení optimálních mzdových parametrů. **Personální procesy** neboli procesy personálního řízení obsahují zejména zajištění a stabilizaci zaměstnanců, jejich rozvoj, zvyšování jejich výkonnosti a jejich organizační rozvoj. **Personální činnost** v podniku však můžeme chápat v rozšířeném smyslu tak, že obsahuje všechny aktivity spojené se zaměstnanci, jejich odměňováním, jejich vzájemnými vztahy, a to jak formálními, tak neformálními.

Personální controlling představuje efektivní způsob, jak sledovat a vyhodnocovat kvantitativní a kvalitativní personální ukazatele. Hlavním cílem personálního controllingu je vyhodnocování efektivity a výkonnosti v oblasti lidských zdrojů a na jejím základě navržení vhodných opatření. K tomuto účelu se sleduje řada ukazatelů výkonnosti, efektivity a produktivity.

Strategický personální controlling by se měl v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřit především na optimalizaci organizační struktury podniku a vytvoření špatné vazby při výběru klíčových pracovníků, především do manažerských pozic. Strategický personální controlling a jeho systematické zacílení na strategické vnitropodnikové faktory z pohledu zaměstnanců jsou nejdůležitějšími faktory, na které je potřeba se zaměřit: stupeň vzdělání, systém odměňování a fluktuace. Stupeň vzdělání, resp. kvalifikace pracovníků přímo souvisí s pracovními místy, která by měla každému pracovníkovi umožnit jeho rozvoj. Pokud chybí perspektiva a možnost kariéry, je třeba tyto předpoklady vytvořit. Klíčem je dosáhnout dlouhodobě motivačního prostředí. Vedle systému požadavků na pracovní místo, musí tedy existovat i systém odměňování informující o tom, kolik může stát pracovník. Nemluvě o tom, že získání kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, musí být podchyceny odměnami ve mzdách a platech minimálně na úrovni konkurence a jinými výhodami. Fluktuace vlastně znamená, že pracovník je ochoten a schopen prodávat svůj výkon, a tedy není spokojen s politikou v odměňování, povyšování, případně v přecházení na jiné místo či s něčím jiným. Jedná se odborně o individualizovanou fluktuaci.

Operativní personální controlling se zaměřuje na faktickou výkonnost celé společnosti s ohledem na počty pracovníků a jejich efektivitu či vyhodnocování výkonnosti jednotlivých pracovníků, zároveň stanovování osobních plánů, monitoring jejich plnění a navrhování opatření. Personální ukazatele je tedy možné z obsahového hlediska definovat ve dvou hlavních kategoriích plus speciální. První kategorií tvoří ukazatele celkové efektivity využívání lidských zdrojů podniku a druhou tvoří ukazatele hodnotící jednotlivé personální funkce. Speciální kategorií je controlling osobních nákladů a efektivity práce zaměstnanců.

Inovační controlling

Strategický inovační controlling	Operativní inovační controlling
<ul style="list-style-type: none">• Sledování strategických ukazatelů• Strategická rizika• Strategická partnerství a aliance	<ul style="list-style-type: none">• Rizika interních rozhraní• Financování inovací• Řízení operativních rizik spojených s inovacemi

Inovace je praktickým vyústěním původního nápadu, což v konečném důsledku vede k zavedení nového produktu nebo ke zlepšení stávající produktové nabídky. Charakteristickým rysem je novost či zlepšování. Cílem je poskytování efektivnějších produktů, procesů, technologií nebo obchodních modelů. **Výzkum a vývoj** je soubor inovačních činností podniků při vývoji nových a zlepšování stávajících produktů. Výzkum a vývoj představuje první fázi vývoje potenciálního nového produktu nebo výrobního procesu. Výzkum a vývoj nemá přinést okamžitý zisk, zaměřuje se na dlouhodobou, avšak nejistou návratnost investic. Nicméně, je zásadní pro získání větších podílů na trhu prostřednictvím uvádění nových produktů na trh.

Inovační controlling odpovídá za to, že inovační aktivity budou průběžně měřeny a vyhodnocovány. Pokud změna nepřinesla očekávané výsledky, nelze považovat inovativní řízení nebo aktivitu za úspěšnou. Zde zároveň třeba brát v úvahu, že při realizaci změn je třeba podstoupit rizika. Podnik, který zdravě neriskuje, nedosahuje výrazných úspěchů.

Strategický inovační controlling vychází ze tří základních sledovaných sfér. První sférou je sledování strategických ukazatelů, které jsou složeny především z hlavních ukazatelů finanční analýzy, ty se totiž používají pro posouzení efektivnosti inovací. To samozřejmě s ohledem na ambice inovačního plánu, kde dochází k průběžné kontrole plnění marketingových, obchodních a finančních cílů ve vazbě na motivační plán společnosti nebo jednotlivých útvarů. Druhou sférou jsou strategická rizika a jejich řízení spojené s inovacemi. Jde o rizika, která svým významem mohou ohrozit nejen inovační záměr, ale ve střednědobém a dlouhodobém horizontu celý podnik. Jsou tedy orientované na dlouhodobý růst rozhodujících zákazníků a klíčových zaměstnanců. Třetí sférou jsou strategické partnerství a aliance, které jsou považovány za nejdůležitější podnikové aktivity a které překračují rámec inovací. Správné právní nebo organizační uspořádání, včetně vytváření strategických aliancí s vědecko-výzkumnými nebo finančními partnery, je základem pro úspěšný výsledek inovací vyšších řádů.

Operativní inovační controlling se zaměřuje na krátkodobé inovační cíle, pojetí organizace celého inovačního procesu, financování a řízení operativních rizik. Jeho cílem je eliminovat rizika spojená s bezprostředním řízením inovací. Riziky interních rozhraní se myslí překážky ve správné organizaci inovačního procesu, což je základním předpokladem pro jeho úspěšné řízení. Úkolem controllingu je důsledně dohlédnout na to, aby tyto týmy nebo konkrétní manažeři a pracovníci hrály takovou úlohu, která jim přísluší. Promyšlené financování inovací je dalším kritickým místem celého inovačního cyklu. Rozhodujícími parametry je správné načasování, spojené s odhadem budoucího růstu, a tím i potřeb financování. Jednotlivé fáze financování by měly odpovídat životnímu cyklu inovace a měly by být s

předstihem plánované a předem sjednávané s financujícími partnery. Operativní rizika spojená s inovacemi bývají navázána na přímý provoz podniku, navázaný bezprostředně na inovační aktivity.

Shrnutí a závěr

Controller

Příprava podkladů pro plánování a rozhodování
Informování o zjištěných odchylkách
Poskytování podnikově-
hospodářského poradenství
Zdokonalování metodiky kalkulování
a rozpočtování
Informování o změnách v okolí
podniku

Podněcování podnikového rozvoje v
roli stimulátora
Úloha partnera manažera

Manažer

Plánování a rozhodování

Provádění opatření k odstranění
odchylek
Získávání odborných rad k provádění
racionálních rozhodnutí
Prosazování systémů kalkulací a
rozpočtů
Reakce s cílem udržet kontinuální
rovnováhu s prostředím
Stanovení cílů za předpokladu
plánování a kontroly
Akceptace controllera v procesu
řízení

Controlling představuje specifickou formu práce s informacemi, jejímž úkolem není procesy řídit, ale napomáhat manažerům v jejich řízení, a to konkrétně zpracováním informací o reálných procesech. Controlling lze tedy chápat jako kontinuální proces, který se zaměřuje na ekonomické ovládnutí podniku prostřednictvím ekonomických informací. Je to neustálá podpora řízení podniku. Controlling jako neustálá informační podpora manažerů v jejich rozhodovacím procesu nabývá kontinuálně na významu, přičemž největší výzvou jsou různé druhy podnikových, finančních a hospodářských krizí.

Hlavní principy fungující spolupráce controllera a manažera jsou následující:

- Controller připravuje podklady pro plánování a rozhodování, manažer plánuje a rozhoduje.
- Controller informuje o zjištěných odchylkách, manažer provádí opatření k odstranění odchylek.
- Controller poskytuje podnikově-hospodářské poradenství, manažer získává odborné rady k provádění racionálních rozhodnutí.
- Controller zdokonaluje metodiky kalkulování a rozpočtování, manažer prosazuje systémy kalkulací a rozpočtů.
- Controller informuje o změnách v okolí podniku, manažer reaguje s cílem udržet kontinuální rovnováhu s prostředím.
- Controller podněcuje podnikový rozvoj v roli stimulátora, manažer stanovuje cíle za předpokladu plánování a kontroly.
- Controller je partnerem manažera, manažer akceptuje controllera v procesu řízení.