



# ORGANIZAČNÉ ZAČLENENIE A Z TOHO VYPLÝVAJÚCE ÚLOHY CONTROLLERA

## INTEGRATION OF CONTROLLER AND HIS RESPONSIBILITIES IN THE COMPANY

Ján KOBULNICKÝ - Jaroslava KÁDÁROVÁ

---

### Abstract

*This article focuses on controlling organizational classification, which involves the creation of the controller position in the engineering company with. There are four ways of engaging introduced as a liner, staff, line-staff position or use an external controller, associated with selecting the most appropriate option for the company. Definition of the controller roles is part of the article, too.*

### Key words

*Controlling, Controller, Organizational Structure, Controller Roles.*

---

### Úvod

Správne hierarchické zaradenie controllingu do organizačnej štruktúry a určenie náplne práce, právomocí a zodpovedností controllera sú súčasťou časovo a finančne náročného projektu implementácie controllingu. Preto k významným otázkam controllingu patrí aj jeho organizačná podoba.

### 1. Pozície controllera v podniku

Strojársky podnik, v ktorom sa daná problematika organizačného začlenenia riešila, je charakteristický absenciou oddelenia controllingu a pracovná pozícia controllera. Vhodným riešením pre podnik je premenovanie existujúceho oddelenia reportingu na controllingové, za účelom plnenia nielen informačnej a spravodajskej funkcie, ale všetkých činností, ktoré pripadajú pod náplň tejto pozície t.j. kontrolná, koordinačná, poradenská apod.

Zaradenie nového oddelenia controllingu do organizačnej štruktúry v podniku sa väčšinou spája so zriadením aj samostatnej pozície controllera, čo je obsahom nasledujúcej kapitoly - popis pracovnej náplne controllera v jednotlivých typoch pozície controllingu v hierarchickom usporiadaní podniku.

### 2. Organizačné zaradenie pozície controllera v podniku

Controller môže byť v podniku začlenený nasledujúcimi spôsobmi:

#### A. Líniové zaradenie controllingu

Líniové zaradenie controllingu hovorí o ponechaní premenovaného reportingového oddelenia na líniovej pozícii, čiže controller by sa pohyboval na rovnakej úrovni ako vedúci výroby, vedúci ekonomického oddelenia atď., pretože potrebuje dostatok informácií z jednotlivých oddelení. Je preukázané, že v mnohých podnikoch je táto pozícia podstatne účinnejšia ako štábná, pretože controllerovi udeľuje funkčnú nariadenia a rozhodovaciu právomoc, ktorá je preňho nevyhnutná z dôvodu významnosti činnosti ním vykonávaných, tzn. zodpovednosť za celopodnikovú priezovú funkciu. Táto právomoc nariadenia je potrebná najmä v krízových situáciách, ak sa musí zvolať podnikové vedenie pri závažných odchýlkach, ktoré je nutné čo najskôr odstrániť. [5]



### B. Štábne zaradenie controllingu

Druhým variantom je umiestniť úsek controllingu a pozíciu controllera na štábnu pozíciu, priamo podriadenú len vedeniu podniku, to znamená, že táto pozícia nedisponuje oprávnením rozhodovať a nariaďovať a je otázne, či controller z tejto svojím spôsobom poradenskej pozície dokáže vykonávať svoje úlohy efektívne, čo vyplýva z úloh pridelených štábu. Podľa skúseností z praxe v malých a stredných podnikoch, medzi ktoré patrí aj daný podnik, by controller nemal zastávať štábnu pozíciu, nakoľko by nebol dosiahnutý účinný controlling. To však neplatí pre veľké podniky. [5]

### C. Líniovo-štábne zaradenie controllingu

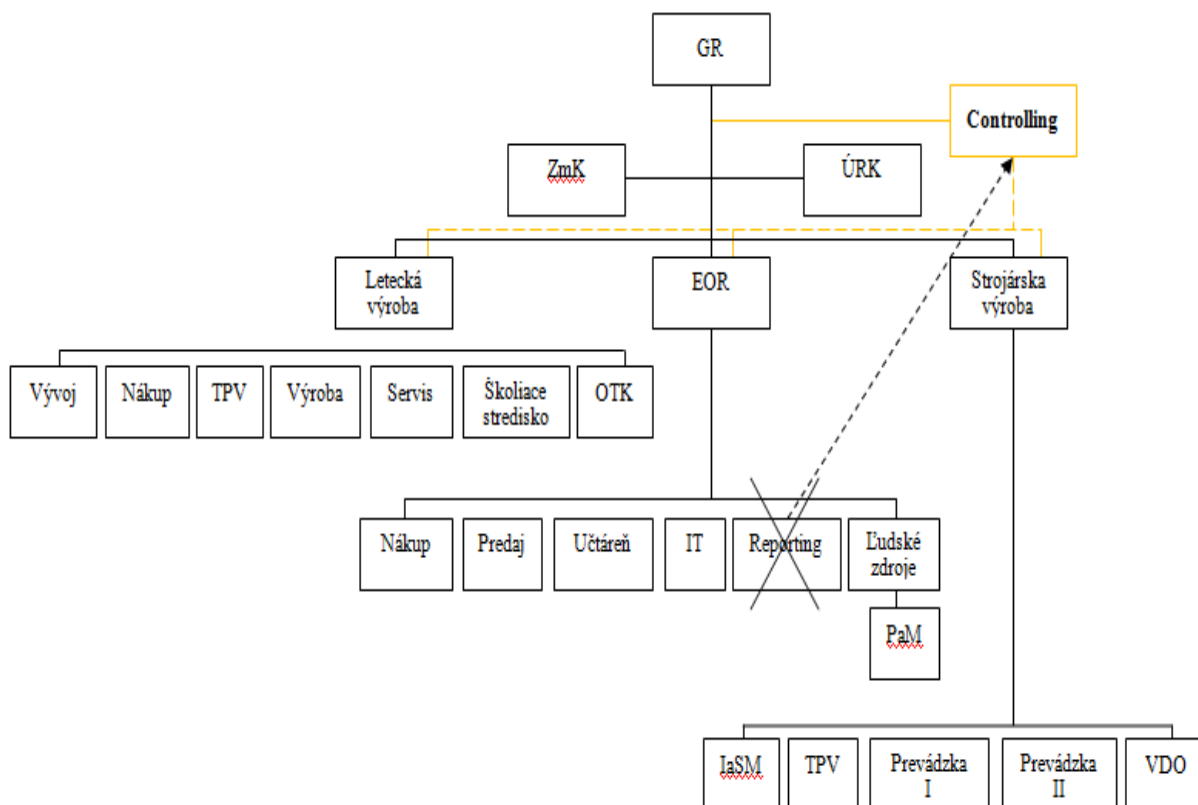
Kombinácia líniovej a štábnej, tzv. prierezová pozícia, spája právomoci štábne t.j. poradenstvo a príprava informácií, koordinácia činností a právomoci líniové t.j. rozhodovacie a prikazovacie právomoci. Znamená to zaradenie nad vedúcich jednotlivých útvarov a zároveň priamo pod vedenie spoločnosti.

### D. Využitie externého controllingu

Poslednou možnosťou je využitie služieb externého controllera. V prípade, ak by sa podniku nepodarilo získať kvalifikovaného pracovníka na túto pozíciu, dá sa využiť aj takáto možnosť. Medzi hlavné výhody patria bohaté a rozmanité skúsenosti z iných podnikov s odborným a nezávislým pohľadom na danú problematiku, no nevýhodou je detailná znalosť výrobného procesu a ďalších podnikových špecifik. [2]

## 3. Navrhnuté riešenie pre podnik

Podľa veľkosti strojárského podniku a z týchto štyroch uvedených variant zaradenia je najvhodnejším riešením výber controllingu vykonávanom z prierezovej pozície ako je to znázornené na obrázku 1, keďže funkcia je zavádzaná ako nová.



Obr. 1 Návrh organizačného začlenenia controllingu [4]



Hlavnou úlohou controllera by bola ako poradenská, tak aj rozhodovacia funkcia, mal by tak väčšiu možnosť presadiť sa. Controller v tejto pozícii by bol postavený na úroveň líniových manažérov s určitými rozhodovacími a prikazovacími kompetenciami. V prípade neefektivity funkcie na tejto úrovni, rozhodnutie o zmene pozície controllera by bolo na vedení podniku.

Hlavným predpokladom pre správne vykonávanie činnosti na pozícii controllera nie je len ho správne hierarchicky zaradiť, ale aj správne definovať jeho náplň práce.

#### 4. Pracovná náplň controllera

Úlohy, ktoré bude controller v analyzovanom strojárskom podniku vykonávať je možné rozdeliť do piatich hlavných oblastí vyplývajúcich z jednotlivých úloh controllingu a sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

**Tab. 1 Úlohy controllera v spoločnosti [1]**

| <b>Úlohy controllera v podniku</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evidencia a dokumentácia</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>– nastavenie IS s vyššou vypovedacou schopnosťou, ktorý umožňuje riadenie podniku k dosiahnutiu cieľov,</li><li>– zodpovednostné jednotky namiesto kvantifikačných,</li><li>– zdokonalenie výkazov s vyššou vypovedacou schopnosťou,</li><li>– zostavenie princípov správania sa v oblastiach plánovania, reportingu, evidencie a priradenia nákladov,</li><li>– vytvorenie formulárov pre plánovanie, reporting a kalkulácie nákladov,</li><li>– vytvorenie systému ukazovateľov,</li><li>– zistenie slabých miest a nájdenie východiska k zlepšeniu.</li></ul> |
| <b>Plánovanie, prognostika a poradenstvo</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– poradenská spolupráca pri stanovovaní podnikových cieľov,</li><li>– vytvorenie celkového plánu orientovaného na ciele,</li><li>– koordinácia a správa plánovacích činností, poradenstvo nákladových stredísk, koordinácia a zladenie celkového s čiastkovými plánmi, zostavenie plánov nákladov, nákladových stredísk a nositeľov nákladov.</li></ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Riadenie</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>– zaistenie informácií pre manažment a korektúry a zisťovanie stupňa dosiahnutých cieľov,</li><li>– priebežné sledovanie cieľov plánovania,</li><li>– zistenie odchýlok a vybudovanie riadiacich opatrení priebežným porovnávaním plán - skutočnosť a ich analýzami,</li><li>– včasné oboznámenie vedenia pri zmenách cieľových premenných.</li></ul>                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Kontrola</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>– kontrola plánovania v prejednávani výsledkov analýzy odchýlok so zodpovednými zamestnancami,</li><li>– rozpracovanie alternatív pri nedosiahnutých cieľoch,</li><li>– uskutočňovanie priebežných kontrol nákladov,</li><li>– poradenstvo a školenie.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ostatné úlohy</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>– podnecovanie a prevádzanie programov k zvýšeniu krycích príspevkov, zníženiu nákladov a zásob,</li><li>– návrhy nových techník pre manažment,</li><li>– zavádzanie systému neustáleho zlepšovania a tvorby nových návrhov,</li><li>– výmena skúseností s externými miestami.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Na základe zistených informácií, by mal controller poskytovať poradenstvo úsekom, sledovať vývoj a odchýlky a konzultovať s vedúcimi oddelení zavedenie opatrení na ich odstránenie.



## **Záver**

Ak sa podnik rozhodne pre projekt spojený s implementáciou controllingu, tak v prípade absencie, súčasťou tohto časovo náročného projektu je zároveň aj zriadenie controllingového oddelenia a jeho obsadenie s príslušným zamestnancom, ktorý bude zastávať funkciu neustálej podpory manažmentu.

## **Kľúčové slová**

Controlling, controller, organizačná štruktúra, úlohy controllera.

*Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu č. 1/0669/13 Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.*

## **Použitá literatúra**

- [1] ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling. 1. vyd. Praha : CODEX, 2000. 816s. ISBN 80-85963-86-8,
- [2] BARAN, D.: Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. 2. vyd. Bratislava : STU, 2006. 136s. ISBN 80-227-2570-6,
- [3] ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1,
- [4] KOBULNICKÝ, J.: Implementácia controllingu v priemyselnom podniku. Dipl. práca. Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta. 2013,
- [5] GALLO, P. a HORVÁTHOVÁ, J.: Controlling. [online]. Dostupné na internete: <[http://www.dominanta.sk/I\\_FinControlling\\_09\\_demo.doc](http://www.dominanta.sk/I_FinControlling_09_demo.doc)>.

## **Kontaktná adresa**

Ing. Ján KOBULNICKÝ  
doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.  
Technická univerzita v Košiciach  
Strojnícka fakulta  
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu  
Němcovej 32, 040 01 Košice  
[jan.kobulnický@tuke.sk](mailto:jan.kobulnický@tuke.sk)  
[jaroslava.kadarova@tuke.sk](mailto:jaroslava.kadarova@tuke.sk).