

Šatanová Anna

College of International Business ISM Slovakia in Prešov
1 Duchnovičovo námestie
Prešov 080 01, Slovak Republic
satanova@ismpo.sk

Sedliačiková Mariana

Department of Economics, Management and Business, Faculty of Wood
Technical University in Zvolen
T.G. Masaryka 24
960 01 Zvolen, Slovak Republic
sedliacikova@tuzvo.sk

PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY PÔSOBIACE PRI UPLATŇOVANÍ KONTROLINGU V PODNIKU

Abstract. In the presented paper, we have tried to approach the issues related to controlling, benefits of controlling and its barriers, as well as the psychological factors affecting the employees of the company. The main goal of this paper was to propose a model of implementation of controlling respecting the psychological aspects influencing the perception of controlling in the company. In order to fulfill the main goal of the article, it was necessary to study the first part of the issue of controlling, psychological aspects and internal interest groups, where more emphasis was put on employees. In the next part, we focused on the graphical and statistical evaluation of the results of the empirical survey, based on which it was possible to create a model of implementation. The conclusion was devoted to the evaluation of the achieved results and recommendations for the monitored wood processing enterprises.

Key words: controlling, psychological aspects, employees, model of implementation

JEL classification: G10, G11, G12, G15

1. Psychologické faktory pôsobiace na zavedenie kontroingu do podniku.

Kontroing ako pojem prenikol do európskej terminológie z USA. V teórii a v praxi sa stretávame s rôznymi definíciami kontroingu. Z toho dôvodu uvádzame iba niektoré z nich. Kontroing predstavuje aj nástroj,

ktorým je možné udržiavať správny smer a nestratiť z dohľadu svoje ciele (Foltínová 2007, Šatanová, Sedláková 2019). Niekedy je chápaný aj ako podpora riadenia (Chodasová 2012, Šatanová a kol. 2015). Kontroling je charakteristický špecifickou formou práce s informáciami. (Foltínová 2007, Šatanová, Potkány 2004). Postupne sa začali vyvíjať nové prístupy a nástroje, ktoré je možné používať aj v súčasnej dobe. Hovoríme o procesne orientovanom manažérskom účtovníctve a kontrolingu (Kutáč, Janovská 2012). V súčasnej praxi podnikov môžeme vidieť prelínanie angloamerického a nemeckého poňatia kontrolingu. (Kutáč, Janovská 2012). Výhoda kontrolingového systému spočíva v získavaní presných, účinných a včasných informácií pre účely riadenia, čo si vyžaduje vybudovanie vnútropodnikového účtovníctva, ktoré bude fungovať samostatne (Sedliachiková 2015).

Použitie psychológie v ekonomickej praxi znamená, že sa snažíme vidieť v každej ekonomickej situácii ľudský faktor, ktorý je najdôležitejší a ovplyvňuje všetky činnosti (Mikulašík 2007). Existuje 6 psychologických pravidiel, ktoré je vhodné pre efektívny kontroling aplikovať (Cuéllar, García-Gabrera, Déniz-Déniz 2019). Medzi týchto 6 psychologických pravidiel môžeme zaradiť: motiváciu, komunikáciu, „feed-back“ (spätnú väzbu), presadzovanie, vytváranie dôvery a zmenu (Eschenbach 2000). Kontroling si svoje miesto hľadá v oblasti riadenia ľudských zdrojov, kde hovoríme o personálnom kontrolingu (Al Samman, Ahmed, Aldeeb 2018.). Medzi interné záujmové skupiny môžeme zaradiť: vlastníkov podniku, manažérov a zamestnancov.

Cieľom nášho článku je návrh modelu implementácie kontrolingu, ktorý bude rešpektovať psychologické aspekty vplývajúce na vnímanie kontrolingu zamestnancami podniku. Po spracovaní základných teoretických predpokladov o kontrolingu a psychologických aspektoch sme vykonali empirický prieskum (dotazník), kde sme zistili ako jednotlivé psychologické faktory vplývajú na vnímanie prínosov a bariér kontrolingu so sústredením sa na zamestnancov a na základe grafického a štatistického

zobrazenia výsledkov sme navrhli model implementácie kontroľingu do podniku.

Na území Slovenskej republiky majú stále najvyššie zastúpenie mikro, malé a stredné podniky DSP. Cieľom vykonávaného empirického prieskumu bolo zistiť, aký vplyv majú finančné a nefinančné prínosy a bariéry kontroľingu na zamestnancov s prihliadnutím na jednotlivé psychologické faktory. Dotazník je členený do štyroch častí a pozostáva z 18 otázok. Prvá časť dotazníka je zameraná na samotný podnik, jeho veľkosť, typ (výrobný, nevýrobný), odvetvie pôsobenia, dĺžku pôsobenia, právnu formu a pracovnú pozíciu osoby, ktorá dotazník vyplňa.

V druhej časti dotazníka sme zisťovali informácie o kontroľingu v podniku, či je v podniku zavedený kontroľing, aké činnosti predchádzajú jeho implementácií, akým spôsobom je pre nich najvhodnejšie kontroľing zaviesť do podniku, ktoré z uvedených psychologických aspektov majú najväčší vplyv na implementovanie kontroľingu do podniku a čo podmieňuje jeho efektívne zavedenie.

V tretej časti sme sa zamerali na prínosy a bariéry kontroľingu. Otázkami nachádzajúcimi sa v tejto časti sme chceli zistiť, či je kontroľing pre respondentov nevyhnutnosť, dobré riešenie, potreba vyvolaná okolím alebo nepotrebnosť a aké sú pre respondenta najvýznamnejšie finančné a nefinančné prínosy a bariéry pri implementovaní kontroľingu do podniku. Štvrtá časť dotazníka je venovaná psychologickým aspektom.

Pri vymedzení výsledkov dotazníkového prieskumu bolo potrebné určiť si reprezentatívnu vzorku. Veľkosť výskumnej vzorky bola určená na základe nasledujúceho matematického vzťahu určeného pre výpočet minimálneho počtu respondentov zaradeného do výskumu:

$$n \geq \frac{(z^2 * p * q)}{\Delta^2} \quad (1)$$

Minimálny počet opytovaných respondentov vo vzorci predstavuje n ; koeficient spoľahlivosti predstavuje veličina z ; veličiny p a q znázorňujú

percentuálne vyjadrené počty opytovaných respondentov. Hodnota, ktorú predstavuje veličina Δ znamená maximálne prípustnú významnú chybu (Kozel a kol. 2006). Pre vyššiu spoľahlivosť výskumu, a to až 95,4 % sme sa rozhodli stanoviť hodnotu veličiny $z=2$. Hodnotu maximálnej chyby pre zistenie reprezentatívnej vzorky sme stanovili na 5%. Tým, že sme jednotlivé hodnoty dosadili do vzorca, stanovili sme si minimálny počet respondentov pre spoľahlivosť výskumu (Kozel a kol. 2006).

$$n = \frac{2^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 400 \quad (2)$$

Po dosadení hodnôt do vzorca sme zistili, že sledovaný súbor by malo tvoriť minimálne 400 respondentov aby bol výskum spoľahlivý. Nášho dotazníkového prieskumu sa z celkového počtu opytovaných 1 620 respondentov zúčastnilo 471, čo je v percentuálnom vyjadrení 29,07% všetkých oslovených.

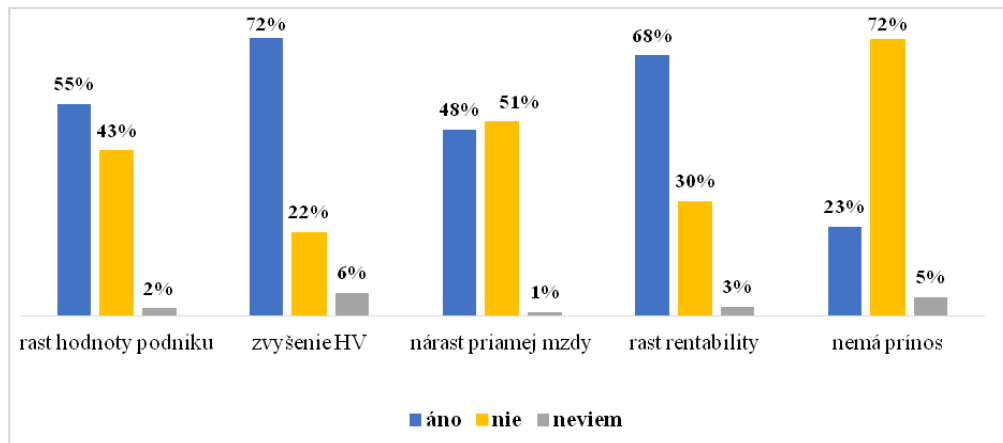
2. Grafické a štatistické zhodnotenie výsledkov prieskumu

V nasledujúcej časti si prostredníctvom grafov priblížime výsledky empirického prieskumu.

Otázka 1. bola zameraná na určenie najvýznamnejších finančných a nefinančných prínosov implementácie kontroľingu do podniku. V prípade finančných prínosov implementácie kontroľingu mali respondenti (zamestnanci) na výber z 5tich činností, kde pri každej z nich vyjadrili svoj názor prostredníctvom 3 stupňovej hodnotiacej škály.

Z grafu môžeme vidieť, že implementácia kontroľingu do podniku nemá pre zamestnancov žiadny finančný prínos, a to až v 72% opýtaných.

Graf 1 Finančné prínosy kontroľingu



Zdroj: vlastné spracovanie

S potvrdením grafického vyhodnotenia sa spája hypotéza H1, ktorej znenie je nasledovné:

H1: Predpokladáme, že implementácia kontroľingu do podniku nemá pre zamestnancov žiadny finančný prínos.

Tabuľka 1 Friedmanov a Wilcoxonov test hypotézy H1

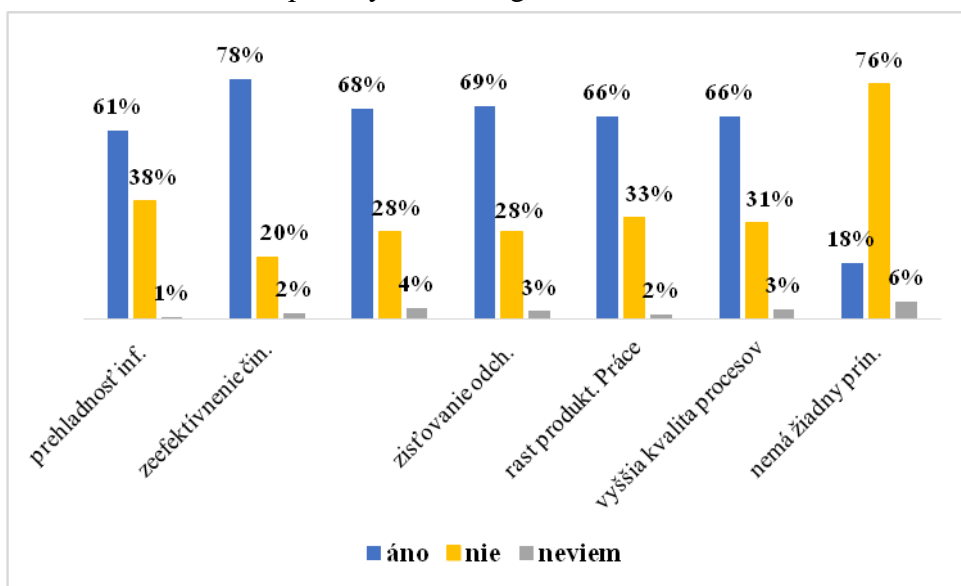
Friedmanov test		Wilcoxonov test				
N	165		RRP - ZHVP	ZHP - RRP	NPM - ZHP	NŽP - NPM
Chi-Square	112,569	Z	-1,444 ^b	-2,538 ^b	-1,373 ^b	-4,555 ^b
df	4	Asymp. Sig. (2-tailed)	,149	,011	,170	,000
Asymp. Sig.	,000	a. Wilcoxon Signed Ranks Test b. Based on negative ranks. c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 743671174.				

Zdroj: vlastné spracovanie. Legenda: RRP- rast rentability podniku, ZHVP- zvýšenie hospodárskeho výsledku podniku, ZHP- zvýšenie hodnoty podniku, NPM- nárast priamej mzdy, NŽP- nemá žiadny prínos

Z výsledkov Friedmanovho testu môžeme konštatovať, že uvedené možnosti nie sú rovnako významné (hodnota $p < ,000$). Použitím Wilcoxonovho testu bolo opäť zistené poradie významnosti jednotlivých možností. Vzhľadom na skutočnosť, že hodnota $p < (0,000)$ je nižšia ako hladina významnosti α je možné konštatovať, že podľa zamestnancov implementácia kontrolingu do podniku nemá žiadny finančný prínos. Na základe týchto výsledkov **potvrdzujeme hypotézu H1, v ktorej sme predpokladali, že zavádzanie kontrolingu do podniku nemá pre zamestnancov žiadny finančný prínos.**

V druhej časti otázky 1 nás zaujímalo, aké najvýznamnejšie nefinančné prínosy má podľa zamestnancov implementácia kontrolingu do podniku. Respondenti mali na výber zo 7 možností, kde pri každej z nich prostredníctvom 3 stupňovej hodnotiacej škály mohli vyjadriť svoj názor.

Graf 2 Nefinančné prínosy kontrolingu



Zdroj: vlastné spracovanie.

Podľa výsledkov grafického vyhodnotenia môžeme konštatovať, že za najvyšší nefinančný prínos zavádzania kontrolingu do podniku zamestnanci považujú zefektívnenie činností s cieľom znížiť náklady. Ostatné nefinančné prínosy ako napríklad získavanie odchýlok, kontrola

dosahovania stanovených cieľov, alebo rast produktivity práce sú v grafickom vyhodnotení približne na rovnakej úrovni. Potvrdenie výsledkov grafického vyhodnotenia sa spája s hypotézou H2, ktorá znie nasledovne:

H2: Predpokladáme, že najvýznamnejším nefinančným prínosom zavádzania kontrolingu do podniku je pre zamestnancov zefektívnenie činností s cieľom zníženia nákladov.

Tabuľka 2 Friedmanov a Wilcoxonov test hypotézy H2

Friedmanov test		Wilcoxonov test				
		KDCnVÚP- ZČsCZN	ZOP- MU- KDCn VÚP	RPP- ZOP MU	VKP- RPP	PIPpK- VKP
169						
174,255	Z	-2,142b	-,218b	1,043 b	,000d	- 1,444b
6	Asym p. Sig. (2- tailed)	,032	,827	,297	1,000	,149
,000	a. Wilcoxon Signed Ranks Test b. Based on negative ranks. c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573. d. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.					

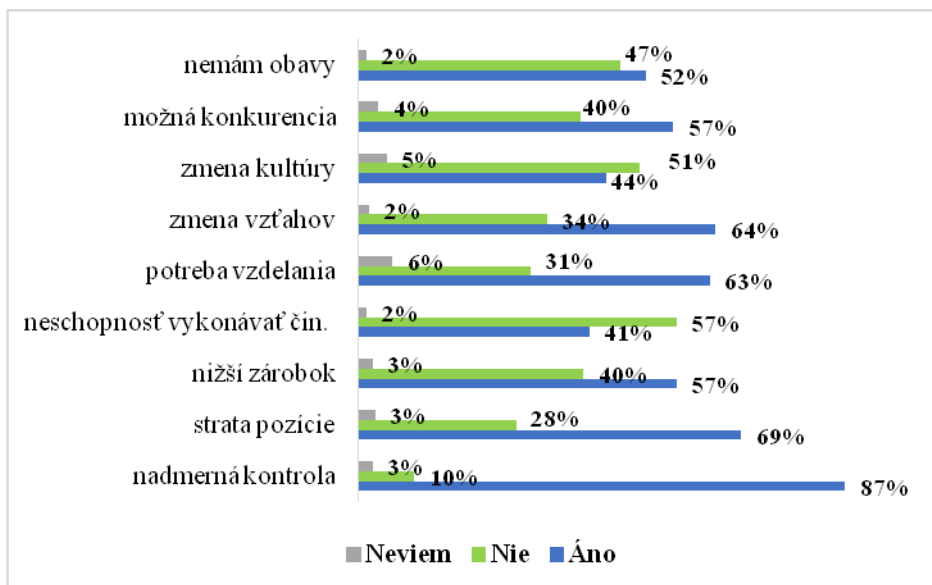
Zdroj: vlastné spracovanie. Legenda: KDCnVÚP- kontrola dosahovania stanovených cieľov na všetkých úrovniach podniku, ZČsCZN- Zefektívnenie činností s cieľom znížiť náklady, ZOPMU- zisťovanie odchýlok prostred. merateľných ukazovateľov, RPP- rast produktivity práce, VKP- vyššia kvalita procesov, PIPpK- prehľad informácií potrebných pre kontroling.

Výsledky Friedmanovho testu hovoria, že uvedené možnosti nie sú rovnako dôležité (hodnota p- ,000). Následným využitím Wilcoxonovho

testu sme zistili poradie významnosti jednotlivých možností. Tým, že je hodnota $p(0,032)$ nižšia ako hladina významnosti α môžeme konštatovať, že najvýznamnejší nefinančný prínos zavádzania kontrolingu do podniku je zefektívnenie činností spojených s cieľom znížiť náklady. Na základe týchto výsledkov môžeme **potvrdiť hypotézu H2 ktorá predpokladá, že oslovení zamestnanci považujú za najvýznamnejší nefinančný prínos implementácie kontrolingu do podniku zefektívnenie činností z cieľom zníženia nákladov.**

Otázka 2. bola zameraná na zistenie najvýznamnejších bariér vyskytujúcich sa pri implementácii kontrolingu.

Graf 3 Najvýznamnejšie bariéry kontrolingu



Zdroj: vlastné spracovanie.

Opýtaní zamestnanci pokladajú za najvýznamnejšiu bariéru zavádzania kontrolingu do podniku nadmernú kontrolu. Obávajú sa, že implementovaním komplexného systému riadenia stratia svoju pozíciu, zmenia sa vzťahy na pracovisku a budú potrebovať ďalšie dodatočné vzdelanie. Týmto obavám by sa dalo predísť správnou komunikáciou so zamestnancami a ich prípravou na zmenu, ktorá v podniku nastane. Za

najmenej významnú bariéru pokladajú ich neschopnosť vykonávať danú činnosť. Aj napriek obavy z ďalšieho vzdelania sa ich prípadnej neschopnosti neboja.

Pre štatistické zhodnotenie výsledkov empirického prieskumu je potrebné stanovenie si hypotézy H3, ktorej znenie je nasledovné:

H3: Predpokladáme, že najvýznamnejšou bariérou pri zavádzaní kontroingu do podniku je nadmerná kontrola zamestnancov.

Tabuľka 3 Friedmanov a Wilcoxonov test hypotézy H3

Friedmanov test		Wilcoxonov test				
N	148		SSPP - NK	ZVnP - SSPP	PĎV - ZVnP	MK- PĎV
Chi-Square	101,447	Z	-4,648 ^b	-,906 ^b	-,216 ^d	-1,444 ^b
df	8	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,365	,829	,149
Asymp. Sig.	,000		NZ- MK	NŽO- NZ	ZPK - NŽO	NVNČ - ZPK
		Z	-,216 ^b	-1,325 ^b	-1,166 ^b	-,990 ^b
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,829	,185	,244	,322
a. Wilcoxon Signed Ranks Test b. Based on negative ranks. c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 562334227. d. Based on positive ranks.						

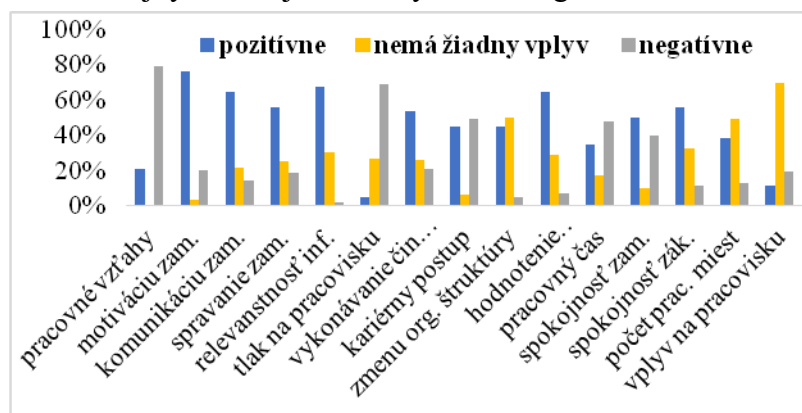
Zdroj: vlastné spracovanie. Legenda: SSPP- strata súčasnej pracovnej pozície, NK- nadmerná kontrola, ZVnP- zhoršenie vzťahov na pracovisku, PĎV- potreba ďalšieho vzdelania, MK- možná konkurencia, NZ- nižší zárobok, NŽO- nemám žiadne obavy, ZPK- zmena podnikovej kultúry, NVNČ- neschopnosť vykonávať nové činnosti.

Uvedené možnosti môžeme použitím Friedmanovho testu označiť za nie rovnako dôležité (hodnota $p < ,000$). Prostredníctvom Wilcoxonovho testu sme zistili, že hodnota $p (0,000)$ je nižšia ako hladina významnosti α vďaka čomu môžeme konštatovať, že zamestnanci považujú za najvýznamnejšiu nefinančnú bariéru nadmernú kontrolu. Tým sme si **potvrdili hypotézu H3, ktorá predpokladala, že najvýznamnejšou bariérou pri zavádzaní kontroingu do podniku je nadmerná kontrola zamestnancov.**

Grafickému a štatistickému vyhodnoteniu sme podrobili aj poslednú časť dotazníka týkajúcu sa psychologických aspektov.

V otázke 3 nás zaujímalo, čím je ovplyvňované zavádzanie kontroingu do podniku.

Graf 4 Najvýznamnejšie bariéry kontroingu



Zdroj: vlastné spracovanie.

Respondenti mali na výber z 15 možností, kde pri každej z nich vyjadrili svoj názor na 3 stupňovej hodnotiacej škále. Z hľadiska psychologických aspektov na zamestnancov najviac negatívne vplyva zmena pracovných vzťahov a tlak na pracovisku. Možné je to odôvodniť skutočnosťou, že implementovaním kontroingu do podniku môže nastať mnoho zmien týkajúcich sa aj zlúčenia niektorých pracovných pozícií, prípadne ďalšieho vzdelania zamestnancov. Tlak môžu pociťovať aj zo strany vedenia podniku, ktoré sa v mnohých prípadoch snaží urýchliť proces implementácie čo zapríčiňuje nervozitu na pracovisku. Zmenu

riadenia podniku vnímajú zamestnanci pozitívne v súvislosti ich motivácie. Pozitívne vnímajú aj ich hodnotenie a relevantnosť informácií. Zmenu organizačnej štruktúry, počet pracovných miest a vplyv na pracovisku považujú za najmenej významné a ovplyvňujúce.

So štatistickým vyhodnotením sa nám spája hypotéza H4, ktorá znie nasledovne:

H4: Predpokladáme, že vplyv na pracovisku (mocenské rozloženie) nemá žiadny vplyv na zavádzanie kontroingu do podniku.

Tabuľka 4 Friedmanov a Wilcoxonov test hypotézy H4

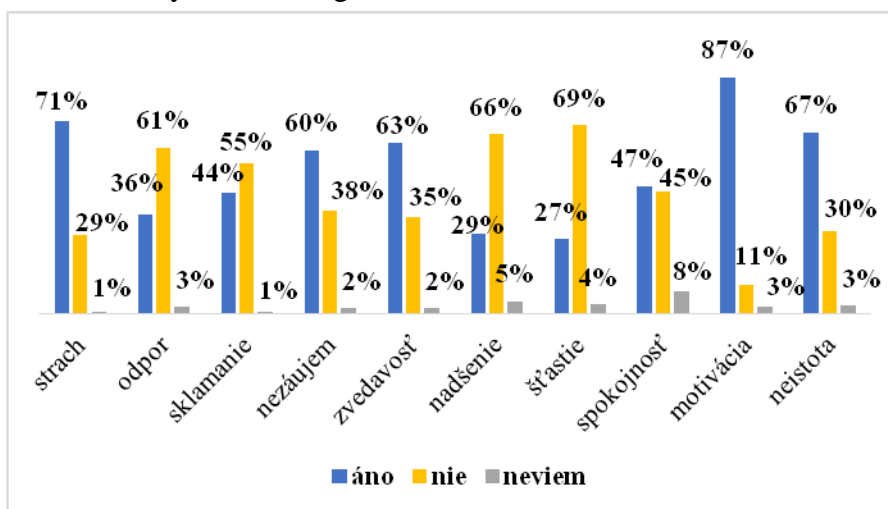
Friedmanov test		Wilcoxonov test							
N	198		MZ – RI	HVZ- MZ	KZ- HVZ	SZak- KZ	SsZvP- SZak	ZOŠ- SsZvP	VČZ- ZOŠ
Chi-Square	603,54	Z	-1,897 ^b	-,579 ^d	- 1,193 ^b	-,571 ^b	-1,119 ^b	-,509 ^d	- 1,140 ^b
df	14	Asymp. Sig. (2-tailed)	,058	,562	,233	,568	,263	,610	,254
Asymp. Sig.	,000		PPMvP- VČZ	SZam- PPMvP	KP - SZam	PČ - KP	VnP- PČ	PV- VnP	TnP - PV
		Z	-,846 ^b	-2,090 ^b	- 1,216 ^b	- 1,032 ^b	-,450 ^d	- 6,370 ^b	- 1,297 ^b
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,398	,037	,224	,302	,653	,000	,195
a. Wilcoxon Signed Ranks Test b. Based on negative ranks. c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 508741944. d. Based on positive ranks.									

Zdroj: vlastné spracovanie. Legenda: MZ- motivácia zamestnancov, RI- relevantnosť inf., HVZ- hodnotenie výkonov zam., KZ- komunikácia zam., SZak- spokojnosť zákazníkov, SsZvP- správanie sa zamestnancov v podniku, ZOŠ- zmena organizačnej štruktúry, VČZ- vykonávanie činností zam., PPMvP- počet prac. miest v podniku, SZam- spokojnosť zamestnancov, KP- kariérny postup, PČ- pracovný čas, VnP- vplyv na pracovisku, TnP- tlak na pracovisku.

Z výsledkov Friedmanovho testu je zjavné, že uvedené možnosti nie sú rovnako významné (hodnota $p = ,000$). Požitím Wilcoxonovho testu sme zistili poradie jednotlivých možností. Vzhľadom na to, že hodnota p (0,000) je nižšia ako hladina významnosti α môžeme konštatovať, že mocenské rozloženie na pracovisku nemá žiadny vplyv na zavádzanie kontrolingu. Tým sa nám **potvrďuje aj hypotéza H4, ktorá predpokladala, že vplyv na pracovisku (mocenské rozloženie) nemá pre zamestnancov pri implementácii kontrolingu do podniku žiadny vplyv.**

V poslednej časti dotazníkového prieskumu nás zaujímalo, aké pocity vyvoláva v zamestnancoch zavádzanie kontrolingu do podniku. V otázke 4. mali zamestnanci na výber 10 možností, pri ktorých vyjadrili svoj názor prostredníctvom 3 stupňovej hodnotiacej škály.

Graf 5 Pocity z kontrolingu



Zdroj: vlastné spracovanie.

Z grafu môžeme vidieť, že zavádzanie kontrolingu do podniku vyvoláva u zamestnancov najmä pocity motivácie, strachu a neistoty. Zmenou riadenia zamestnanci očakávajú nábeh na nový motivačný systém. Pocity strachu a neistoty sú očakávané z dôvodu prípadného nepoznania tohto systému. Zamestnanci môžu mať pocit, že stratia svoju súčasnú pracovnú pozíciu alebo na jej výkon budú potrebovať dodatočné

vzdelanie. Pocity, ktorým zamestnanci neprikladajú veľký dôraz sú šťastie, nadšenie a odpor. V súvislosti s najčastejšie vyvolanými pocitmi je výsledok očakávaný. Ako sme už spomínali v predchádzajúcich vyhodnoteniach, pre plynulý priebeh zavádzania kontroingu do podniku je dôležitá informovanosť zamestnancov o zmenách.

S touto otázkou je spájaná hypotéza H5, ktorej stanovenie bolo potrebné pre štatistické vyhodnotenie. Znenie hypotézy H5 je nasledovné:

H5: Predpokladáme, že najčastejšie u zamestnancov vyvoláva zavádzanie kontroingu do podniku pocit motivácie.

Tabuľka 5 Friedmanov a Wilcoxonov test hypotézy H5

Friedmanov test		Wilcoxonov test					
N	144		Str - Mot	Nei - Str	Zved - Nei	Nez - Zved	Spok - Nez
Chi-Square	206,967	Z	- 4,093 ^b	-,465 ^b	-,808 ^b	-,843 ^b	-,1941 ^b
df	9	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,642	,419	,399	,052
Asymp. Sig.	,000		Skla - Spok	Odp - Skla	Nadš - Odp	Šťa- Nadš	
		Z	- 1,410 ^b	- 1,238 ^b	- 1,698 ^b	- ,679 ^b	
Asymp. Sig. (2-tailed)			,159	,216	,090	,497	
a. Wilcoxon Signed Ranks Test b. Based on negative ranks. c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1660843777.							

Zdroj: vlastné spracovanie. Legenda: Str- strach, Mot- motivácia, Nie- neistota, Zved- zvedavosť, Nez- nezáujem, Spok- spokojnosť, Skla- sklamanie, Odp- odpor, Nadš- nadšenie, Šťa- šťastie.

Na základe Friedmanovho testu sme zistili, že uvedené možnosti nie sú rovnako významné (hodnota p- ,000). Využitím Wilcoxonovho testu sme mohli zistiť poradie dôležitosti jednotlivých tvrdení a na záver teda

môžeme konštatovať, že motivácia je najčastejšie vyvolávaný pocit u zamestnancov pri implementácii kontrolingu do podniku. Na základe týchto výsledkov **potvrdzujeme hypotézu H5 ktorá predpokladala, že najčastejšie u zamestnancov vyvoláva zavádzanie kontrolingu do podniku pocit motivácie.**

Po zosumarizovaní a následnom vyhodnotení dotazníkového prieskumu je možné konštatovať, že 49% zamestnancov pracuje v podnikoch, v ktorých kontroling ešte zavedený nemajú. Trend zavádzania kontrolingu do podniku nie je na území Slovenskej republiky ešte natoľko populárny ako v západnej Európe. Pozitívom je však skutočnosť, že čoraz viac podnikov plánuje implementovať tento komplexný systém riadenia, a tak získať väčšiu kontrolu nad ich podnikateľskou činnosťou. So zavádzaním kontrolingu prichádza do podniku veľa zmien, čo môže spôsobiť aj isté obavy z tohto systému. Z toho dôvodu sme sa prostredníctvom dotazníkového prieskumu snažili zistiť, aké prínosy príp. bariéry vidia zamestnanci v kontrolingu. Našou snahou bolo zistiť aj ich pocity zo zavádzania príp. aj ako jednotlivé psychologické faktory vplyvajú na ich vnímanie tohto systému.

Po zosumarizovaní výsledkov sme zistili, že zamestnanci nevidia v kontrolingu akýsi finančný prínos, naopak kontroling pre nich predstavuje zefektívnenie činnosti s cieľom minimalizácie nákladov.

Najvýznamnejšou bariérou tohto systému je podľa zamestnancov nadmerná kontrola. Keď sa na to pozrieme z ich hľadiska, táto obava bola z istej časti predvídateľná. Zamestnanci môžu pociťovať menej slobody čo môže mať za následok aj vznik konfliktov na pracovisku. Zamestnanci sa obávajú aj straty svojej súčasnej pracovnej pozície z dôvodu ich možného nedostatku ich schopností či znalostí. Tomuto všetkému sa dá predísť správnou informovanosťou zamestnancov o zmenách, ktoré majú v podniku nastať.

Pozitívum výsledkov dotazníkového prieskumu vidíme v tom, že kontroling u zamestnancov vyvoláva pocit motivácie. Zamestnanci od implementácie kontrolingu očakávajú zmenu motivačného systému, ktorý zabezpečí spravodlivejšie hodnotenie ich výkonu. S implementáciou sys-

tému sa však spájajú aj pocity vyvolávajúce strach, ktoré považujeme za opodstatnené. Mnoho zamestnancov pojem kontroling nepozná a nepozná ani jeho vplyv na podnikateľskú činnosť a vyvoláva v nich akýsi rešpekt. Správnou komunikáciou sa však dá predísť akýmkoľvek nedorozumeniam. Po zhrnutí výsledkov empirického prieskumu bolo možné prejsť na návrh modelu implementácie kontrolingu, ktorý má rešpektovať potreby zamestnancov.

3. Návrh modelu implementácie kontrolingu do podniku so zreteľom na zamestnancov.

Po dôkladnej analýze výsledkov empirického prieskumu sme navrhli model implementácie kontrolingu do podniku, ktorý berie ohľad na psychiku a požiadavky zamestnancov podniku.

Samotný implementačný model pozostáva z troch základných fáz: predimplementačná fáza, implementácia a záverečná fáza.

Predimplementačná fáza

Táto fáza pozostáva zo siedmych krokov, ktoré musia byť splnené, aby bol podnik pripravený na samotnú implementáciu kontrolingu.

Krok č. 1- Stanovenie si hlavných cieľov kontrolingu

Krok č. 2- Celková analýza podniku

Krok č. 3- Výber najvhodnejšieho spôsobu implementácie

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme zistili, že zavádzanie kontrolingu postupne po oddeleniach predstavuje pre zamestnancov najvhodnejší spôsob implementácie. Do úvahy pripadá aj zavádzanie kontrolingu od vrcholového vedenia smerom nadol či postupne po jednotlivých prevádzkach.

Krok č. 4- Výber kontroléra

Krok č. 5- Voľba vhodného kontrolingového softvéru

Podnik má na výber profesionálny kontrolingový softvér, alebo softvérovú podporu prostredníctvom programu Microsoft Excel, ktorý predstavuje nižšie náklady a pre potreby takýchto podnikov je postačujúca.

Krok č. 6- Zmena systému hodnotenia zamestnancov (motivačný systém)

Krok č. 7- Informovanie zamestnancov o zmenách

Fáza implementácie kontrolingu do podniku pozostáva v našom prípade zo šiestich krokov. Plynulý prechod medzi jednotlivými krokmi zabezpečí kontrolér, ktorý v závere tejto fázy spolu s vedením spustí skúšobnú verziu kontrolingu.

Krok č. 8- Definovanie hlavných úloh jednotlivých oddelení

Krok č. 9- Definovanie kompetencií a zodpovednosti jednotlivých zamestnancov

Krok č. 10- Príprava zamestnancov na zmeny v riadení podniku prostredníctvom dodatočného vzdelávania a školení

Krok č. 11- Implementovanie kontrolingového softvéru do podniku

Po výbere kontrolingového softvéru je dôležité jeho upravenie dodávateľom tak, aby vyhovoval potrebám podniku. Dodávateľ na úpravu softvéru využíva informácie získané z vykonaných analýz a informácie, ktoré mu poskytlo vedenie a kontrolér vo forme konzultácie.

Krok č. 12- Zabezpečenie správneho toku informácií medzi jednotlivými oddeleniami a taktiež aj od vrcholového manažmentu smerom dole a naopak

Krok č. 13- Realizovanie kontrolingu v podniku v skúšobnej verzii

Po realizácii kontrolingu v podniku v skúšobnej verzii nastáva posledná, **záverečná fáza** spojená s odstraňovaním vzniknutých odchýlok a chýb.

Krok č. 14- Vykonanie hĺbkovej kontroly podniku kontrolérom a odstránenie prípadných chýb, ktoré nastali v skúšobnej verzii implementácie

Krok č. 15- Informovanie vedenia a ostatných zamestnancov o priebehu kontrolingu

Krok č. 16- Rozširovanie pôsobnosti kontrolingu do podniku

Krok č. 17- Zavedenie kontrolingu do celého podniku

Kontroling je možné považovať za zavedený až vtedy, keď má v podniku svoje postavenie a tvorí tak ucelený systém riadenia.

Krok č. 18- Využívanie kontrolingu

Záverečný krok celého modelu implementácie predstavuje aktívne využívanie kontrolingu v podniku. Po dodržaní všetkých predchádzajúcich krokov spolu s prihliadaním na psychologické aspekty by malo byť využívanie kontrolingu v podniku bezproblémové a najmä rešpektované jeho zamestnancami.

Zhodnotenie dosiahnutých výsledkov

Medzi najdôležitejšie prínosy modelu implementácie kontrolingu s rešpektovaním psychologických aspektov vnímania tohto systému zamestnancami považujeme:

- rozdelenie procesu implementácie na tri fázy pre zabezpečenie plynulosti,
- detailné opísanie jednotlivých krokov pre sprehl'adnenie činností a odstránenie možných nedorozumení,
- vychádzanie z výsledkov empirického prieskumu a schémy psychologických aspektov, ktoré dopomohli k vytvoreniu modelu rešpektujúceho potreby zamestnancov,
- dostatočná informovanosť a príprava zamestnancov na zmeny, ktoré majú v podniku nastať,
- prítomnosť kontroléra, ktorého hlavnou úlohou je neustály dohľad nad prechodom medzi jednotlivými krokmi modelu,
- možnosť prispôsobenia modelu špecifickým potrebám akéhokoľvek podniku bez ohľadu na jeho veľkosť,
- výsledky empirického prieskumu, ktoré boli prezentované prostredníctvom popisného, grafického a štatistického vyhodnotenia,
- zhrnutie výsledkov otázok týkajúcich sa prínosov a bariér kontrolingu, jeho vplyvu, pocitov ktoré vyvoláva do schémy znázorňujúcej psychologické aspekty,

- záverečný návrh modelu implementácie sústreďujúci sa na rešpektovanie výsledkov dotazníkového prieskumu a schémy psychologických aspektov, vďaka ktorým bude tento model pozitívne vplývať na zamestnancov podniku.

Bibliografia

AL SAMMAN, A., AHMED, G. I., ALDEEB, H. M. A. (2018). How Employees' Attitudes are Influenced by Organizational Change: Evidence from a Non- Profit Organization in Bahrain. In *International Journal of Economics and Management Studies*, 2018, 5(12): 31-37.

ARDAMICOVÁ, M. (2012) Manažér a práca v tíme. Olomouc. Baka-lárska práca.

BARINKOVÁ, M., KAKAŠČÍKOVÁ, J. (2012) Zamestnanec a práv-ne aspekty jeho postavenia. Košice.

BASHIR, A. N. (2017) Leadership connection to emotional intelligence and stress at workplace. In *Journal of Management Research*, 2017, 9(1): 43-51.

BEDRNOVÁ, E. (2012) Manažérská psychologie a sociologie. Praha.

BOROVSKÝ, J. (2005). Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava.

CUÉLLAR, M., GARCÍA-GABRERA, A., DÉNIZ-DÉNIZ, A. M. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. In *European Journal of Management and Business Sciences*, 2019, 28(1): 52-89.

ESCHENBACH, R. (2000) Controlling. Praha.

FOLTÍNOVÁ, A. (2007) Nákladový controlling. Bratislava.

HOLÁ, J. (2006) Interní komunikace ve firmě. Brno.

HORVÁTH a PARTNERS (2004) Nová koncepcie controllingu. 1. Praha.

CHODASOVÁ, Z. (2012) Podnikový controlling. Bratislava.

KOZEL, R. (2006) Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha.

- KUBÁNI, V. (2005) Psychológia práce. Prešov.
- KUTÁČ, J., JANKOVSKÁ K. (2012) Podnikový controlling. Ostrava.
- LETOVANCOVÁ, E. (2010) Psychológia v manažmente. Bratislava
- MIKULAŠTÍK, M. (2007) Manažerská psychologie. Praha.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. (2015) Finančný kontroling v malých a stredných podnikoch. Zvolen.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. (2010) Základy podnikání, Praha.
- STEINOCKER, R. (1989) Strategický controlling, Praha.
- SZARKOVÁ, M. (2009) Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava.
- ŠATANOVÁ, M., POTKÁNY, M. (2004) Controlling - modern tool of company control. In Ekonomický časopis 2004, 52(2), 148-165.
- ŠATANOVÁ, A., ZÁVADSKÝ, J., SEDLIAČIKOVÁ, M., POTKÁNY, M., ZÁVADSKÁ, Z., HOLÍKOVÁ, M. (2015) How Slovak small and medium manufacturing enterprises maintain quality costs: an empirical study and proposal for a suitable model. In Total Quality Management and Business Excellence 26(11-12): 1146-1160.
- ŠATANOVÁ, A., SEDLÁKOVÁ, I. (2019) Controlling. Vysokoškolská učebnica. Prešov.
- ŠATANOVÁ, A. (2022) Quality controlling as a support for company quality management. In Controlling of bussiness and production processes in forest based idustry. Scientific book. Zagreb, Croatia, 143 - 158.
- VEREŠOVÁ, M. (2007) Sociálna psychológia: Človek vo vzťahoch. Nitra.
- VYBÍRAL, Z. (2005) Psychologie komunikace, Praha.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (2008) Sociální psychologie 2. Praha.