

6. Kontrola

- = **aktivity**, s jejichž pomocí manažeři zjišťují, **zda dosahované výsledky odpovídají plánu** = **kritické posouzení reality s ohledem na řídicí záměr**
- **smysl**: získat **přesvědčení** (důvěru, jistotu), **že záměry firmy se vyvíjí žádoucím směrem** a určené plány budou dosaženy = nutné znát **kritérium, které určuje žádoucí stav** (*Prezentuje-li poskytovatel softwaru a služeb pro bezpečnost dat a antivirovou ochranu své služby: ochrana internetového provozu, firemního serveru a veškerých přenosů souborů, detekce a blokování virových programů, pak se musí současně aktivně pokoušet svá ochranná zabezpečení překonávat = kontrolovat jejich funkčnost, a tak zjišťovat, zda je vlastní záměr firmy dosažitelný.*)
- **účel**: 1. **zpětná vazba** = informovanost řídicích článků o **stavu sledované reality, postihy či likvidace nedostatků**, 2. **preventivní vliv** (*překonat a následně vylepšit vlastní bezpečnostní prvky (při ochraně serverů klientů firmy) je levnější a účelnější, než následná náprava v případě skutečného napadení serveru zvenčí*)
- pět základních **fází**: 1. **získávání a výběr informací** pro kontrolu (*pochůzky po pracovišti*)
2. **ověřování správnosti** získaných informací (*kontrola výkazů práce*)
3. **hodnocení** kontrolovaných procesů (*analýza vytíženosti pracovníka*)
4. **závěry a návrhy opatření** pro řídicí subjekt (*propuštění pracovníka*)
5. **zpětná kontrola** (*kontrola kontroly, namátková či navazující dle závěrů předcházejících kontrol*)

Význam kontroly

- kontrola = **nástroj řízení** k posouzení toho, **co se daří dobře** (a je to možné opakovat), co naopak **nefunguje** (neopakovat), kdo své **úkoly plní dobře** (odrazí se v pracovním hodnocení) a **kdo nikoli** (až propuštění), umožňuje **porovnání výsledků s cíli**
- **obecné funkce** kontroly – **poznávací**: získávání informací (*pomocí informačního systému*) a jejich výběr, **ověřovací**: porovnávání zdrojů, zda jsou výsledky stejné, zkušenost kontrolujícího (*směrnice k provádění inventarizace majetku univerzity*), **hodnotící**: srovnání se standardy, před (záměr), v průběhu činnosti (*průběžná kontrola fází vývoje softwaru*), po skončení (*závěrečná kontrola funkčnosti systému*), dodržování pravidel (*pracovní řád*), **realizační**: uskutečnění záměru – výsledek (*výrobek*)
- **specifické funkce** kontroly – **dohlížecí**: znalost, odpovědnost, dohled (*zápisy, grafy*), **povzbuzující**: stimulace (*k lepším výsledkům, nové náměty a příklady*), **brzdící**: v případě nežádoucí činnosti (*nedbalost, krádeže*), **výchovná**: odměny a tresty, srovnávání

Druhy a formy kontroly

- **časové hledisko**:
preventivní (předběžná) – srovnávání a hodnocení navrhovaných variant – *průzkum potřeb, kapacitní propočty (finanční rozpočet)*
průběžná – osobní pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem – *dispečerská kontrola, operativní porady, mezioperační kontrola*
následná = **zpětná vazba** – zaměřena na konečné výsledky – *rozbory finančních výsledků, kolaudace, účetnictví*
- **doba trvání kontroly**:
nepřetržitá – *automatizace technologických procesů, centrální energetický dispečink*
občasná pravidelná – *inventarizace majetku, rozbory závěrečných účtů, týdenní porady*
občasná nepravidelná – *předávací inventura (pokladna), případová kontrola, jednorázová řešení*
- **místo**:
přímá – *inspekce, fyzická inventura, pochůzky na pracovišti, snímky pracovního dne*
nepřímá – *zprávy, hlášení, výkazy, porady, počítačová sestavy*
- **rozsah**:
komplexní – *rozbory ročních výsledků, systém řízení jakosti, rozbory zavádění nového výrobku*
dílčí – *kontrola nákladů, kapacitní propočty*

- **z hlediska systému:**

- **vnější** – uskutečňována orgány mimo podnik – odběrateli, dodavateli a konkurencí, státními orgány, mezinárodními organizacemi, bankou, burzou, veřejností, sdělovacími prostředky (*Nejvyšší kontrolní úřad zajišťuje, aby bylo nakládáno hospodárně s prostředky daňových poplatníků, prostředky vybíranými na základě zákona a s majetkem státu. Státní ústav pro kontrolu léčiv zajišťuje, aby u nás byla dostupná pouze farmaceuticky jakostní, účinná a bezpečná humánní léčiva a byly používány pouze bezpečné a funkční zdravotnické prostředky.*)
- **vnitřní** – kontrola nákladů, kapacitní propočet

Předpoklady efektivní kontroly a prevence

- **efektivní kontrola** = kontrola **systematickým způsobem** (ne nahodilý a jednorázový jev) – jednotlivé kroky systému:
 1. **Stanovení výkonnostních cílů a standardů** – již ve fázi plánování, měly by být tzv. **SMART** = **jasně definované, měřitelné, dosažitelné, relevantní** vzhledem k nastaveným vyšším cílům (*odchylka od plánovaných výdajů, počet poskytnutých služeb za období, podíl chyb, množství práce spotřebované na vykonání úkolu, finanční náklady vynaložené na danou činnost*)
 2. **Měření vlastní výkonnosti** = **přesně změřit výsledky** plánovaným způsobem, důležité **jak často a kdy je prováděno** (*při hodnocení projektu je třeba průběžně shromažďovat výsledky, např. dotazníkové šetření rozdat po skončení školení, na konci projektu bývá pozdě*)
 3. **Srovnání skutečné a plánované výkonnosti** – různá kritéria – **srovnání se standardy** = podnikové normativy (*dodržování bezpečnostních, požárních či hygienických zásad*), **srovnání v čase** = vývoj ve sledovaném období (*rozbor pracovních výkonů v čase, plánovaná a skutečná doba potřebná k vývoji*), **srovnání v prostoru** = s konkurencí (*jak rychle, v jakém objemu, kvalitě a funkčnosti, s jakými náklady je nabízen obdobný software konkurenčními firmami*)
 4. **Učinění nápravného opatření** = návrh dalšího postupu – **korigující opatření** = u odchylek od žádoucího stavu **v dílčích oblastech** (*Kartografie Praha, a.s. a PF art, spol. s r.o. vytvořila v kooperaci s PJssoft s.r.o. nový systém Národního mapového centra (<http://mapy.atlas.cz>). Pokud se z důvodu neefektivní komunikace dokončení projektu vzdaluje, je třeba: zajistit přítomnost části pracovníků obou firem na stejném místě, zabezpečit systém rychlejší a přesnější komunikace a předávání dat, zavést častější porady, na kterých se promptně řeší vzniklé problémy*), **nové rozhodnutí** = zásadní rozhodnutí znamenající **jiný směr řešení** (*pokud by byl projekt, i po jeho započítí, shledán nerealizovatelným, byl by zcela přepracován, příp. ukončen*)
- **prevence** = **prevence vzniku problémů často vyžaduje mnohem menší úsilí, než odstraňování zjištěných odchylek** = **zjišťování odchylek zdrojů** používaných organizací: **lidské zdroje** – mít **kvalifikační požadavky** (intelektuální a fyzické schopnosti pracovníků potřebné pro vykonávání zadaných úkolů, musejí si uvědomovat význam kontroly pro efektivní fungování organizace), **kapitál** – dostatečné množství **finančních zdrojů** (*musí platit dodavatelům za dodaný materiál a polotovary, vyplácet mzdy zaměstnancům a odvádět příslušné daně a poplatky*), **materiál** – mít **požadované vlastnosti**, být k dispozici **v požadovaném množství a čase**, dostatečné množství potřebných zařízení a náradí (*Kontrola procesu jako je příjem materiálu – kontrola obsahu dle dodacího listu, uložení ve skladu dle lokalizace, FIFO, kontrola výroby – výrobní kontroly pomocí testerů, uvolnění vzorků, kontrola prvního a posledního výrobku při změně typů nebo revizí, dodržování identifikace u výrobku ve vztahu na ukončenou operaci, expedice výrobku – kontrola způsobu balení, obsah dle balícího listu, pevnost obalů a vázání proti poškození.*)

Efektivita nákladů vynaložených na kontrolu

Metody pro hodnocení ekonomické efektivity investic:

- **Doba návratnosti** = **za jakou dobu se vynaložená investice vrátí** prostřednictvím přírůstků budoucích čistých příjmů – zisku (*Při investici do koupě výrobní linky ve výši 1 mil. Kč, kdy každý rok přinese linka příjem 100 tis. Kč, je doba návratnosti 10 let.*) = **počáteční investice / roční přírůstek**

- **Míra návratnosti** (rentabilita) = **o kolik procent se navýší příjmy díky jedné investované finanční jednotce** (např. 1 Kč) = $(\text{přírůstek za dané období} / \text{počáteční investice}) \times 100 = (100.000 / 1.000.000) \times 100 = 10\%$ – vypočtenou míru návratnosti porovná rozhodovatel se stanoveným standardem, pokud přesahuje jeho výši, pak je investice přijatelná a naopak
- **Vnitřní míra výnosnosti investice** – bere v úvahu **změnu hodnoty peněz vlivem času**, hledá se taková **výše odúročitele r, při které součet diskontovaných (odúročených) přírůstků hotovostí je roven celkové hodnotě investice**, uvažují se přírůstky hotovostí za dobu využívání investice (obvykle 3 až 5 let) – *taková výše průměrné inflace, při které by se vyprodukovaná hodnota hotovosti rovnala právě vynaložené investici*

Audit, rozpočet, bod zvratu a základní finanční kontrolní ukazatele

- **Audit** = **přezkoumání a hodnocení dokumentů a účtů nezávislou osobou** = kontrolu vykonává **nezávislý pracovník**, který se přímo neúčastní posuzované činnosti (*interní audit Czech Tourismu: tři fáze – audit vnitřních předpisů a právní služby, audit vnitřního kontrolního systému a audit evidence majetku, nakládání s majetkem a jeho pojištění – ukázalo se, že některými zaměstnanci bylo nárokováno stravné v plné výši i tehdy, kdy byla k dispozici hotelová snídaně = nutné zpřísnit kontrolu výdajů na služebních cestách*)
Externí audit – zevrubná **kontrola hospodaření organizace prováděné externí auditorskou firmou** = záruka **transparentnosti hospodaření**, zvyšuje **věrohodnost organizace** (*personální audit – zjišťuje, zda v organizaci pracuje optimální počet zaměstnanců, manažerský audit – orientuje se na správnost používaných manažerských přístupů, metod a technik*)
- **Rozpočet** = **stanovení očekávaných výsledků nebo požadavků vyjádřených ve finančních nebo číselných údajích** = nástroj pro **sledování výdajů** v předem stanovené oblasti (příprava rozpočtu = v rámci plánování, správa rozpočtu = funkcí kontroly) – *rozpočty hotovosti a provozního kapitálu ukazují příliv a odliv finančních prostředků v důsledku podnikatelských aktivit (nákup materiálu, zhotovení a skladování výrobků, prodej zboží a inkasování plateb od odběratelů)*
- **Bod zvratu** = bod, **kdy se rovnají celkové příjmy a celkové výdaje organizace** = udává, **kolik služeb (výrobků) musíme poskytnout (vyrobiť), abychom pokryli náklady** (*Nezisková organizace se rozhodla provádět jednodenní školení. Nájem učebny stojí 2.000 Kč/den, lektor 1.500 Kč/den, každý z účastníků obdrží materiály v hodnotě 200 Kč. V rámci grantu dostane za každého účastníka příspěvek 500 Kč. Bod zvratu: $500 \times \text{počet účastníků} = 2.000 + 1.500 + (200 \times \text{počet účastníků})$ = na pokrytí nákladů je třeba nejméně 12 účastníků.)*)
- **Ukazatele likvidity** = jaká je **schopnost firmy dostát krátkodobým závazkům**
běžná likvidita = **oběžná aktiva / krátkodobé závazky**, standard závisí především na odvětví, ve většině evropských zemí se pohybuje od 1,5 do 2,5 (*hodnota 0,92 = podnik zpeněžením veškerého svého oběžného majetku (zásob pro výrobu, pohledávek i peněz) nezíská dostatečnou hodnotu, kterou by pokryl úhrn krátkodobých závazků, hrozí problémy se splácením závazků*)
rychlá (pohotová) likvidita = **(oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky**, hodnocení okamžité platební schopnosti, zásoby se odečítají, jsou méně likvidní a jejich případný nucený prodej bývá ztrátový, doporučená hodnota od 0,4 do 1,5 (*hodnota 0,54 = pohledávky a peníze pokrývají 54 % krátkodobých závazků*)
hotovostní likvidita = **peněžní prostředky / krátkodobé závazky**, doporučená hodnota 0,2 (*peněžní prostředky = peníze na účtech a v pokladně, cenné papíry, šeky*)
- **Obrat účtu pohledávek** = **pohledávky / (tržby / 360)** = jak dlouho musí firma průměrně čekat, než obdrží platbu za dodané zboží (*hodnota 44,7 = průměrná doba, za jak dlouho je uhrazena pohledávka, činí necelých 45 dní = podnik dostane své peníze za výrobky či zboží za 45 dní*), **čím rychlejší** (tj. čím je kratší průměrná doba čekání na platbu), **tím rychleji se pohledávky změní na peníze** – pomalý obrat snižuje efektivnost podnikání a schopnost dostát závazkům – **opatření** = **zpřísnění platebních podmínek, nekompromisní vymáhání splatných pohledávek**
- **Obrat zásob** = **tržby / zásoby** = **kolikrát za rok se zásoby přemění na ostatní formy oběžného majetku** až po opětovný nákup zásob (*hodnota 11,5 = zásoby se během roku obmění více než 11x*)

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 360) = počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku (hodnota 31,3 = za 31 dní se zásoby přemění v dokončené výrobky a tyto se prodají, společnost získá nové prostředky na zakoupení nových zásob)

extrémně **vyšoký obrat** zásob = zásoby jsou nedostatečně velké, může snadno dojít k poklesu prodeje nebo výroby; příliš **pomalý obrat** zásob = nadměrné umrtvování oběžných prostředků a snižování celkové efektivity podnikatelských aktivit

- **Ukazatel úrokového krytí** = značí **schopnost firmy splácet úvěry** = zisk před úroky a zdaněním / placené úroky = **kolikrát zisk pokryje úrokové platby**, hodnota by neměla klesnout pod 6, za rozhraní investice a spekulace považována **hodnota 3** (hodnota 3,15 = úroky tvoří téměř 1/3 nezdaněného hospodářského výsledku, což výrazně omezuje prostředky pro rozvoj podniku a zlepšení jeho financování, hodnota 1 = na zaplacení úroků je třeba celého zisku)

Charakteristika orgánů ochrany práva – soustava soudů, státní zastupitelství, notářství, advokacie, dozor a kontrola ve veřejné správě

- **Systém soudů v ČR** – soudy rozhodují o vině a trestu, **1. stupeň: Okresní soudy** (75) + Obvodní soudy v Praze (10) + Městský soud v Brně; **2. stupeň: Krajské soudy** (8) + Městský soud v Praze; **3. stupeň: Vrchní soud** (2 – v Praze a Olomouci); **4. stupeň: Nejvyšší soud ČR, Nejvyšší správní soud ČR** (Brno); mimo soustavu obecných soudů stojí **Ústavní soud ČR**
- **Státní zastupitelství** – zastupuje **veřejnou žalobu v trestním řízení** před soudem, **soustava: Nejvyšší státní zastupitelství ČR** v Brně, **Vrchní státní zastupitelství** v Praze a Olomouci, **Krajská státní zastupitelství** nebo městské státní zastupitelství v Praze, **Okresní státní zastupitelství** nebo obvodní státní zastupitelství v Praze
- **Notářství** – ministr spravedlnosti zřizuje **notářské úřady** a ustanovuje do nich **notáře** – ti poskytují právní služby (*zejména sepsování veřejných listin – smlouvy kupní a darovací, závěti, zakladatelské listiny obchodních společností, osvědčování právně významných skutečností a prohlášení, např. výsledků soutěží, průběhu valných hromad, osvědčení o tom, že je někdo naživu a dále také přijímání závětí do úschovy*), působí také jako soudní komisaři v řízení o dědictví **notář** nepobírá od státu plat a má **postavení svobodného právního povolání** (může jím být fyzická osoba s vysokoškolským právnickým vzděláním, která složila předepsanou notářskou zkoušku), notáři jsou **sduženi v notářské komoře** = samosprávný orgán, reprezentuje a zastupuje notáře ve vztahu ke státním orgánům a k veřejnosti, hájí jejich zájmy, postavení notářů je upraveno **zákonem č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád)**
- **Advokacie** – svobodné právní povolání, **advokáti = soukromé osoby poskytující právní služby** (*udělování právních porad, sepsování listin, smluv, zpracování právních rozborů, zastupování fyzických i právnických osob v řízení před soudy a jinými orgány, obhajoba v trestním řízení*) **advokát** je při poskytování právních služeb **nezávislý, vázán pouze právními předpisy**, které nesmí porušovat ani na příkaz svého klienta; jinak je ovšem **povinen chránit a prosazovat práva a oprávněné zájmy klienta** a řídit se jeho pokyny
advokátem se stane ten, kdo je zapsán do **seznamu advokátů vedeného Českou advokátní komorou** po splnění zákonem stanovených podmínek (jednou z nich je vysokoškolské vzdělání), právní poměry advokátů jsou upraveny **zákonem o advokacii** (zákon č. 85/1996 Sb.)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.