

Kontrola a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Eurest, s. r. o.

Bc. Markéta Kalábová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta KALÁBOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Kontrola a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy
Eurest, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku kontroly.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav kontroly ve firmě Eurest, s. r. o.
- Na základě analýzy vytvořte projekt inovovaného systému kontroly ve firmě Eurest, s. r. o.
- Zhodnoťte přínosy a nedostatky navrženého projektu a navrhněte zdokonalení současného stavu kontroly ve firmě Eurest, s. r. o.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-85839-45-8.
[2] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
[3] HILL, Ch. W. L., JONES, G. R. Strategic Management: An Integrated Approach. 5th edition. Boston: Houghton Mifflin, 2001. 1088 p. ISBN 0-618-14720-9.
[4] PORVAZNÍK, J. Celostní management: Pilíře kompetence v řízení. 2. přeprac. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 16.4.2010

Kačabová Markéta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá jednou ze základních manažerských funkcí – funkcí kontroly. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. První obsahuje informace týkající se kontroly samotné, jejích druhů, funkcí, metod, průběhu kontrolního procesu či zásad efektivní kontroly. Praktická část je rozdělena na analytickou část a projekt. Analytická část představuje rozbor současné situace organizace, bližší informace o společnosti Eurest, s. r. o., její historii, zákaznících apod. Jako metodický nástroj analytických postupů byl použit průzkum názorů a postojů pracovníků společnosti uskutečněný dotazníkovým šetřením. Nedostatky zjištěné v analytické části jsou dále rozpracovány v projektu. Na závěr jsou popsány návrhy na zlepšení současného stavu kontroly ve společnosti.

Klíčová slova: kontrola, funkce, proces, strategická kontrola, operativní kontrola, odchylka, kritéria, nápravné opatření, audit, controlling, standardy.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with one of the basic managerial functions - functions of control. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical parts. The first contains information relating to the control itself, its types, functions, methods, during the inspection process or the principles of effective controls. The practical part is divided into an analytical part of a project. The analytical part presents of an analysis of the current situation of the company, more information about Eurest, Ltd., its history, customers, etc. As a methodological tool of analysis procedures were used with an attitude survey of employees carried out questionnaire survey. The shortcomings identified in the analysis are further elaborated in the project. Finally are described proposals to improve the current situation of control in the company.

Keywords: control, function, process, strategic control, operational control, deviation, criteria, corrective action, auditing, controlling, standards.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Jánů Po-
vazníkovi, CSc. za vstřícný přístup, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky a také čas
věnovaný konzultacím.

Rovněž bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti Eurest, s. r. o. za spoluprá-
ci při zpracovávání této práce, za veškeré poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi
věnovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG
jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA A CHARAKTER KONTROLY	13
1.1 OBSAH A FUNKCE KONTROLY	14
2 ÚROVNĚ KONTROLY	16
2.1 STRATEGICKÁ KONTROLA.....	16
2.2 MANAŽERSKÁ KONTROLA	17
2.3 OPERATIVNÍ KONTROLA	17
3 KONTROLNÍ PROCES	18
3.1 FUNKCE KONTROLNÍHO PROCESU	18
3.2 PRŮBĚH KONTROLNÍHO PROCESU	19
3.3 ČINNOSTI V KONTROLNÍM PROCESU.....	21
3.4 ČLENĚNÍ A KLASIFIKACE KONTROLNÍCH PROCESŮ	23
4 KRITÉRIA HODNOCENÍ POUŽÍVANÁ V KONTROLNÍ ČINNOSTI.....	25
5 SLABINY KONTROLNÍCH PROCESŮ	27
5.1 CSR - SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	28
6 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KONTROLY.....	29
7 PROJEKTOVÁNÍ KONTROLNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE.....	31
7.1 ÚČEL KONTROLY	31
7.2 PŘEDMĚT KONTROLY.....	31
7.3 SUBJEKT KONTROLY	32
7.4 ČASOVÁ DIMENZE	33
7.5 POSTUPY, METODY KONTROLY	34
8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
9 ANALYTICKÁ ČÁST	40
9.1 EUREST, SPOL. S R. O.	40
9.1.1 Eurest, s. r. o. v České republice	41
9.1.2 Organizační členění společnosti.....	44
9.1.3 Zákazníci společnosti	44
9.2 SOUČASNÝ STAV KONTROLY VE SPOLEČNOSTI EUREST, S. R. O.	46
9.2.1 Oblast kontroly – provoz.....	46
9.2.2 Systém kritických bodů HACCP	47
9.2.3 ISO normy	49
9.2.4 Oblast kontroly - finance	50

9.2.5	Oblast kontroly – dodavatelé.....	50
9.2.6	Projekt „Mystery shopping“ – Tajný nákup	51
9.2.7	Corporate social responsibility	52
9.2.8	Externí kontrola.....	53
9.2.9	Interní audit	53
9.2.10	Záznamy kontroly.....	55
9.2.11	Cíl kontrolní činnosti.....	55
9.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	57
9.3.1	Identifikace respondentů	57
9.3.2	Přínos kontrolní činnosti pro společnost	59
9.3.3	Vliv kontroly na výkonnost společnosti	59
9.3.4	Spokojenost se stávajícím systémem kontroly	60
9.3.5	Cíl kontrolní činnosti.....	60
9.3.6	Aktuální cíle společnosti	61
9.3.7	Materiály ke správnému výkonu kontrolní činnosti	61
9.3.8	Možnost pravidelného školení	62
9.3.9	Zahrnutí výrobních činností do kontroly	62
9.3.10	Četnost konání kontroly	63
9.3.11	Nejčastější problémy zjištěné kontrolou	63
9.3.12	Průměrný čas přípravy na kontrolu	64
9.3.13	Průměrný čas jedné provedené kontroly na závodě	64
9.3.14	Průměrný čas zpracování výstupů z kontrolní činnosti	65
9.3.15	Kontrolní činnost a její přínos pro profesní růst	65
9.3.16	Přístup kontrolovaných ke kontrolní činnosti na závodě	66
9.3.17	Seznamování kontrolovaných s významem kontroly a jejím výsledkem.....	66
9.3.18	Využití výsledků kontroly při přípravě nových plánů.....	66
9.3.19	Analýza zjištěných neshod s kontrolovaným	67
9.3.20	Spolupráce na odstraňování neshod	67
9.3.21	Využití výstupů za účelem nápravy zjištěných neshod	68
9.3.22	Finanční vyčíslení přínosu kontrolní činnosti	68
9.4	SWOT ANALÝZA.....	69
10	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	70
10.1	PROJEKT SEZNÁMENÍ ZAMĚSTNANCŮ S AKTUÁLNÍMI CÍLY SPOLEČNOSTI.....	70
10.2	PROJEKT ZABEZPEČENÍ POTŘEBNÝCH MATERIÁLŮ, NÁSTROJŮ A POMŮCEK.....	72
10.3	PROJEKT ZAJIŠTĚNÍ PRAVIDELNÉHO ŠKOLENÍ.....	72
10.4	PROJEKT ZAHRNUTÍ VŠECH KROKŮ VÝROBNÍ ČINNOSTI DO KONTROLY	73
10.5	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ČETNOSTI KONÁNÍ KONTROLY	73
10.6	PROJEKT SNÍŽENÍ ČETNOSTI KONTROLOU NEJČASTĚJI ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ.....	78
10.7	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A NEDOSTATKŮ NAVRŽENÉHO PROJEKTU.....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90

SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Kontrola, činnost využívaná manažery na všech úrovních řízení, je jedním z klíčových faktorů vedoucích k úspěšnému fungování firem. Její přínos a význam si v poslední době začínají společnosti stále více uvědomovat. Nebýt jí, jen stěží by byly schopny dosahovat dobrých výsledků. Jak je tomu u firmy Eurest, s. r. o., společnosti, pro kterou budu práci zpracovávat? Jakou roli v ní kontrola hraje?

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila „Kontrolu a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Eurest, s. r. o.“. Práce bude obsahově členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část bude věnována vymezení podstaty a charakteru kontroly, jejímu obsahu a funkci. Dále se zaměřím na funkce kontrolního procesu, jeho průběh či členění. Taktéž rozeberu úroveň kontroly, jakož i kritéria hodnocení, slabiny kontrolních procesů nebo zásady efektivní kontroly. Teoretickou část uzavřu projektováním kontrolního systému organizace.

V praktické části bude nejprve představena společnost Eurest, s. r. o., a to z hlediska její historie, současnosti, zákazníků či organizační struktury, apod. Ke zhodnocení stávajícího stavu kontrolního systému použiji dotazníkové šetření, analýzu poskytnutých dokumentů a v neposlední řadě také osobní rozhovory s pracovníky společnosti. Metody, které k dané analýze využiji, budou již zmíněné dotazníkové šetření a SWOT analýza.

Součástí praktické části bude i část projektová, zpracovaná na základě výsledků provedené analýzy. V závěru této části zhodnotím přínosy a nedostatky navrženého projektu.

Prvotním cílem, kterého bych chtěla dosáhnout, je analýza kontroly ve společnosti a vytvoření projektu vedoucího ke zdokonalení současného stavu kontroly. Mezi vedlejší, které k němu povedou, pak budou patřit například literární rešerše zaměřená na problematiku kontroly či vyhodnocení dotazníků vztahujících se ke kontrole ve společnosti.

Výsledkem práce bude posouzení současného stavu kontroly ve firmě Eurest, s. r. o. a na základě jeho analýzy navrhnu projekt inovovaného systému kontroly v dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA A CHARAKTER KONTROLY

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, směřující k dosažení cílů společnosti. Tyto úkony se konkretizují do různých oblastí života organizace, jakými jsou např. strategické řízení, řízení trhu a obchodu či řízení financí, lidských zdrojů nebo kvality a informací.

Problematika funkcí řízení patří od okamžiku jejich definování H. Fayolem k nejzávažnějším odborným poznatkům v rámci tzv. procesních problémů managementu.

Pod pojmem funkce řízení rozumíme určitý druh činnosti realizované na principu rozdílných vztahů, v rozdílné časové posloupnosti, na základě rozdílných informací a v neposlední řadě také v souladu s dělbou práce a specializací ve sféře řízení. Autoři odborné literatury se však nedokážou shodnout na jednotném vymezení těchto funkcí. Při hledání východisek je možné za správný přístup považovat ten, odvozující funkce řízení z časové posloupnosti vynakládání práce. Nejdříve si člověk stanovuje cíl své práce a vypracovává plán své činnosti. Následně daný program realizuje cestou nepřetržitého působení na předmět práce. V další etapě pak porovnává výsledky pracovního procesu s programem (plánem) a zjišťuje příčiny odchylek, aby mohl zabezpečit jeho efektivnější průběh v budoucnosti. [7]

Kontrola je, jak již bylo zmíněno, jednou ze základních manažerských funkcí, jejíž kořeny sahají až k samotnému vzniku řízení. [7] Spočívá ve srovnávání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Pro manažery představuje zpětnou vazbu o skutečné situaci v objektech řízení a východisko pro posouzení stavu a přijetí konkrétních závěrů.

V širším pojetí lze kontrolu využít nejen v přípravné (rozbory, příprava plánů, způsoby zajištění) a vývojové fázi (organizování plnění, překonávání neurčitostí, reakce na měnící se podmínky), ale také pro srovnávání (srovnání skutečného vývoje s plánovaným) a vyvozování závěrů (odstraňování nežádoucích odchylek včetně jejich příčin).

Dotýká se prakticky všech aktivit vykonávaných organizacemi, ať už se jedná o výzkum a vývoj, činnosti managementu (na všech organizačních stupních), finanční řízení, řízení lidských zdrojů či zásob nebo výrobní činnost a marketing. [3]

Obsah činností plynoucích z funkce kontroly je zaměřen na hodnocení správnosti vytyčených plánů a průběhu uskutečňovaných. Kontrola, tedy přesněji řečeno, hodnocení správ-

nosti stanovených cílů a úrovně jejich plnění, není samoúčelná. Jejím smyslem je nalézt, respektive odhalit rezervy vynakládání práce, které se uplatní v opakovaných či reprodukováných pracovních procesech. Z toho vyplývá obsah kontroly, jímž je posouzení správnosti vynaložené práce s přihlédnutím k účelu a plnění cílů se záměrem zúročit výsledky kontroly, zejména pak poznatky o nežádoucích odchylkách a rezervách, v následujících obdobích reprodukčního procesu. [7] Na základě identifikování skutečných odchylek od plánu umožňuje kontrola realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení stanovených cílů. Odhalením potenciálních odchylek dříve než nastanou, působí taktéž jako jistá forma prevence. Současně je ověřením správného provádění ostatních manažerských funkcí. [2] Výsledky kontroly pak slouží k dalšímu poznávání jednotlivých procesů a zákonitostí. [7]

Kontrola představuje peníze. Nedostatečná může vést až ke ztrátě zisku. Jak má tedy firma nalézt vhodnou rovnováhu? Styl kontroly se přece v každé organizaci liší. Každý existuje v jiném prostředí, má jiné zajištění zdrojů a personálních kapacit. Odpovězeno musí být na dvě otázky: [6]

- Jaký druh kontroly je potřebný?
- Jakým způsobem vhodnou kontrolu prosazovat?

Nástroje kontroly, z nichž si organizace zahrnují – strukturální vztahy, organizační kulturu, rozpočty a jiné finanční nástroje, technologie či personální politiku. [6]

Teoretickou podstatou kontroly se zabývali především Taylor, Fayol, Weber a Baťa. Zajímavé pohledy na danou problematiku můžeme nalézt zejména v japonském managementu. [7]

1.1 Obsah a funkce kontroly

Nejúspěšnější firmy bývají obvykle obdivovány pro svou schopnost dosahovat jimi vytyčených cílů. V těchto případech spoléhají hlavně na své kontrolní techniky. Bez efektivní kontroly by totiž nebyly schopny daných cílů dosahovat. Význam kontroly spočívá v: [10]

- *Zaměření energie organizace žádoucím směrem*

Efektivní kontrola soustřeďuje veškerou energii firmy na dosažení rozhodujících organizačních cílů, zároveň ale také ponechává manažerům určitou volnost v rozhodování. [10]

- *Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování*

Kontrolní systémy monitorují, hodnotí a posilují formy chování a činností vyžadované managementem. Každá firma musí kontrolovat své aktivity a s ohledem na jejich rozdílnost mít zároveň připraven odpovídající kontrolní systém. Ten v případě excelentních firem svým sledováním, vyhodnocováním a ovlivňováním chování celé organizace násobí jejich schopnost uskutečňovat své záměry. [10]

- *Koordinování činností*

Kontrola se stará o to, aby úsilí všech členů organizace bylo koordinováno pomocí standardů, zásad, norem, či rozpočtů nebo systému hlášení. Bez její existence by mohli jednotliví členové jednat rozdílnými způsoby. Tímto kontrolní systémy omezují možnosti volby při rozhodování. [10]

- *Snižování nejistoty*

Kontrolní systémy určují zásady a pravidla pro řešení opakujících se situací, čímž dochází ke snížení manažerské nejistoty při rozhodování. [10]

- *Východisko pro reprodukováný pracovní cyklus*

Smyslem hodnocení je najít, respektive odkrýt rezervy vynakládání práce, které se uplatní v opakovaných či reprodukováných pracovních procesech. Náplní kontroly je tedy zhodnotit správnost vynaložené práce, a to s přihlédnutím k účelu a plnění cílů se záměrem zúročit výsledky kontroly (zejména pak poznatky o nežádoucích odchylkách a rezervách) v následujících obdobích reprodukčního procesu. [7]

2 ÚROVNĚ KONTROLY

Charakter kontrolních procesů úzce souvisí s úrovní řízení. Vyšší management se zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší naopak procesy operativními. [1]



Obr. 1 Úrovně kontroly [1]

2.1 Strategická kontrola

Strategická kontrola je proces, při němž manažeři sledují probíhající činnosti organizace a jejích zaměstnanců, aby posoudili, zda jsou prováděny účinně a efektivně, a přijali nápravná opatření směřující ke zlepšení výkonnosti, pokud tomu tak není. [5] Zabývá se např. směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření a vztahy s podnikatelským prostředím. Vrcholový management je taktéž zodpovědný za udržování odhodlání všech organizačních jednotek, jakož i pracovníků, usilovat o dosažení společných firemních cílů. Strategická kontrola se uskutečňuje v delších časových intervalech. [1] Zpravidla se zaměřuje na budoucnost. Mezi její specifika řadíme moderní přístupy ke kontrole, jež jsou dány objektivními změnami v charakteru práce (účast pracovníků na vlastnic-

kých vztazích; sebekontrola, samospráva a podíl na realizaci manažerských funkcí) a použitím nových informačních a komunikačních technologií. [3]

Strategická kontrola neznamena pouhou reakci na jednotlivé události poté, co k nim došlo, ale i řízení organizace tak, aby události, jež mohou nastat, předvídala a mohla tak rychle reagovat na nové příležitosti, které samy o sobě představují. [5]

2.2 Manažerská kontrola

Zaměřuje se na přidělování zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. Kontroly jsou obvykle periodické a soustřeďují se na organizační jednotky jakožto celky. [1]

2.3 Operativní kontrola

Zabývá neindividuálními a vybranými dílčími úkoly a činnostmi. [1] Je spojená s posuzováním běžného hospodaření [3] a zjišťuje, zda byla práce provedena ve shodě s postupy a pravidly a zároveň ve stanovených termínech. Časové intervaly u této úrovně kontroly bývají podstatně kratší než například u kontroly strategické. [1]

3 KONTROLNÍ PROCES

Kontrolní procesy umožňují poznávat dynamickou rovnováhu mezi požadovaným stavem a skutečností. Současně jsou podmínkou, aby se tato rovnováha realizovala novými rozhodnutími řídicího subjektu a zároveň novým ovlivňováním řízeného objektu. [9]

3.1 Funkce kontrolního procesu

Efektivní kontrolní systém by měl plnit čtyři následující vzájemně se doplňující a na sebe navazující funkce: [2]

- *Dohled*

Kontrolní systémy dohlíží na probíhající činnosti za účelem dosažení požadovaného výkonu. Cílem je zjistit, zda jsou v průběhu činnosti vykonávány náležející aktivity. Dohled je uskutečňován obvykle přímým nadřazeným metodou pozorování nebo kontrolních schůzek.

- *Srovnávání*

Účelem je srovnat rozdíly mezi současným a požadovaným výkonem a zároveň posoudit, zda je odchylka mezi nimi akceptovatelná.

- *Náprava odchylek*

Existují dva typy nápravných opatření, a to okamžitá a zásadní. Okamžitá nápravná opatření jsou přijímány k ovlivnění současného výkonu (např. přesčasová práce), zásadní pak k ovlivnění budoucnosti. Obsahují analýzu příčin odchylky, aby se zabránilo jejímu výskytu v budoucnosti.

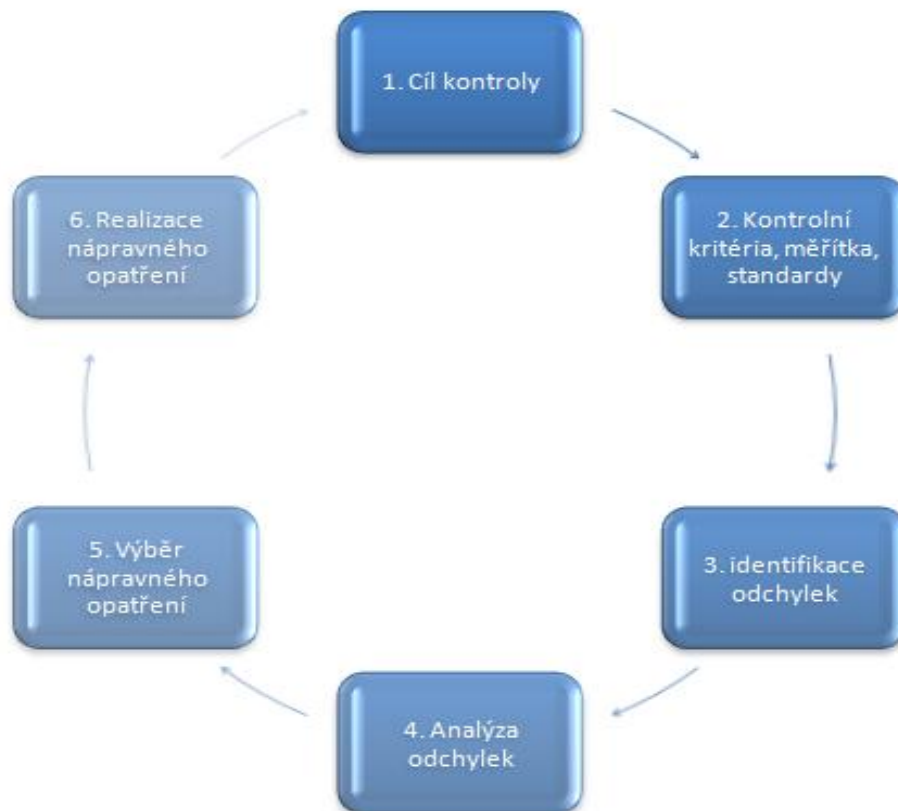
- *Ovlivňování budoucích rozhodnutí*

Poslední funkcí kontroly je poskytování zpětné vazby manažerům. Poučení se z minulých výsledků a aktuálních problémů umožňuje manažerům lépe kontrolovat budoucí vývoj.

Princip pohledu do budoucnosti má při kontrole podstatný vliv i na úroveň hodnocení a jeho průběh. Čím více je kontrola zaměřena na to, co bude třeba vykonat, tím lépe mohou manažeři předvídat, co se může stát. [7]

3.2 Průběh kontrolního procesu

Aby se kontrolní proces mohl stát efektivním systémovým prvkem řízení, musí být naplánován do dílčích, na sebe navazujících kroků, jak znázorňuje následující obrázek: [1]



Obr. 2 Kontrolní cyklus [1]

1. Cíl kontroly

Každý kontrolní proces by měl mít určen svůj cíl (platí zde stejná zásada jako u ostatních manažerských činností). Bez předem stanoveného promyšleného cíle nemůže být žádné naše jednání efektivní. [1]

2. Kontrolní kritéria, měřítka, standardy

Kontrola má mimo jiné zjišťovat odlišnosti mezi záměrem a skutečným stavem. Záměr je obvykle vyjádřen plány. Ty jsou však různě složité, podrobné a často není možné nebo vhodné porovnávat je do detailu s realitou. Z tohoto důvodu jsou vytvářeny speciální standardy, kritéria a měřítka vykonané práce představující určité

klíčové body plánu, jejichž vyhodnocením jsme schopni zhodnotit, zda je celkový postup práce uspokojující. [1]

3. *Identifikace odchylek*

Odchylky jsou určeny rozбором kontrolovaných procesů a jejich srovnáním se stanovenými kontrolními kritérii, měřítky a standardy. V ideálním případě jsou identifikovány dříve, než vzniknou, aby jim bylo možné předejít. [1]

4. *Analýza odchylek*

V daném kroku má kontrola tzv. rozborový charakter, obdobný analytickým činnostem nepostradatelným pro manažerské rozhodování a implementaci. Odchylky mohou mít pozitivní nebo negativní charakter. Zjištěné výsledky jsou pak často kombinací obou druhů. Z tohoto důvodu je podstatné stanovit váhy pozitivního a negativního. Rovněž je nutné rozlišovat mezi odchylkami významnými (vyžadují přijetí nápravného opatření) a odchylkami nevýznamnými (zanedbatelnými). [1]

5. *Výběr nápravného opatření*

V tomto kroku se kontrola, představující manažerské rozhodnutí vedoucí ke korekci odchylky, prolíná s dalšími manažerskými funkcemi. Týká se např. přepracování plánu nebo modifikace cíle, změny organizační struktury a povinností, změny ve stylu řízení či volby vhodnějších manažerských technik apod. V každém případě je však nutné, aby se jednalo o integrované řešení. [1]

6. *Realizace nápravného opatření*

Pokud by nedošlo k realizaci závěrů, ztratila by kontrola smysl. Závěry mohou nabývat trojího charakteru: [11]

- „nech být“ (kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy; byl dosažen žádoucí stav, žádná korigující opatření tedy nejsou nutná)
- „proved' korigující opatření“ (řízená realita se v dílčích oblastech od požadovaného stavu liší, je tedy třeba přijmout nápravná opatření, která daný stav napraví)
- „přijmi nové řešení“ (řízená realita se vyvíjí nežádoucím směrem či jsou zjištěny závažné nedostatky; v takových případech je nutné přijmout nová zásadní rozhodnutí znamenající jiný způsob řešení problému).

3.3 Činnosti v kontrolním procesu

Kontrolní proces zahrnuje čtyři základní skupiny činností – monitorování prostředí, vymezení směru, dále pak hodnocení probíhajících aktivit a v neposlední řadě nesmíme zapomenout na hodnocení samotného kontrolního systému. [10]

- *Monitorování*

Kontrolní proces ovlivňuje celá řada faktorů včetně změn v okolním prostředí. Jejich vliv na zdroje může vést následně ke změně organizačních cílů a zároveň i nutnosti přeskupit firemní zdroje. Z tohoto důvodu by měla mít firma přehled o změnách v okolním prostředí, o legislativních a společenských změnách, postojích spotřebitelů, dodavatelů a distributorů, o dostupnosti zdrojů, apod. Změny v okolí ovlivňují výhledy firmy (dlouhodobé firemní záměry a potřeby zdrojů), což je významné pro vymezení směru, kterým se firma bude nadále ubírat.

- *Vymezení směru*

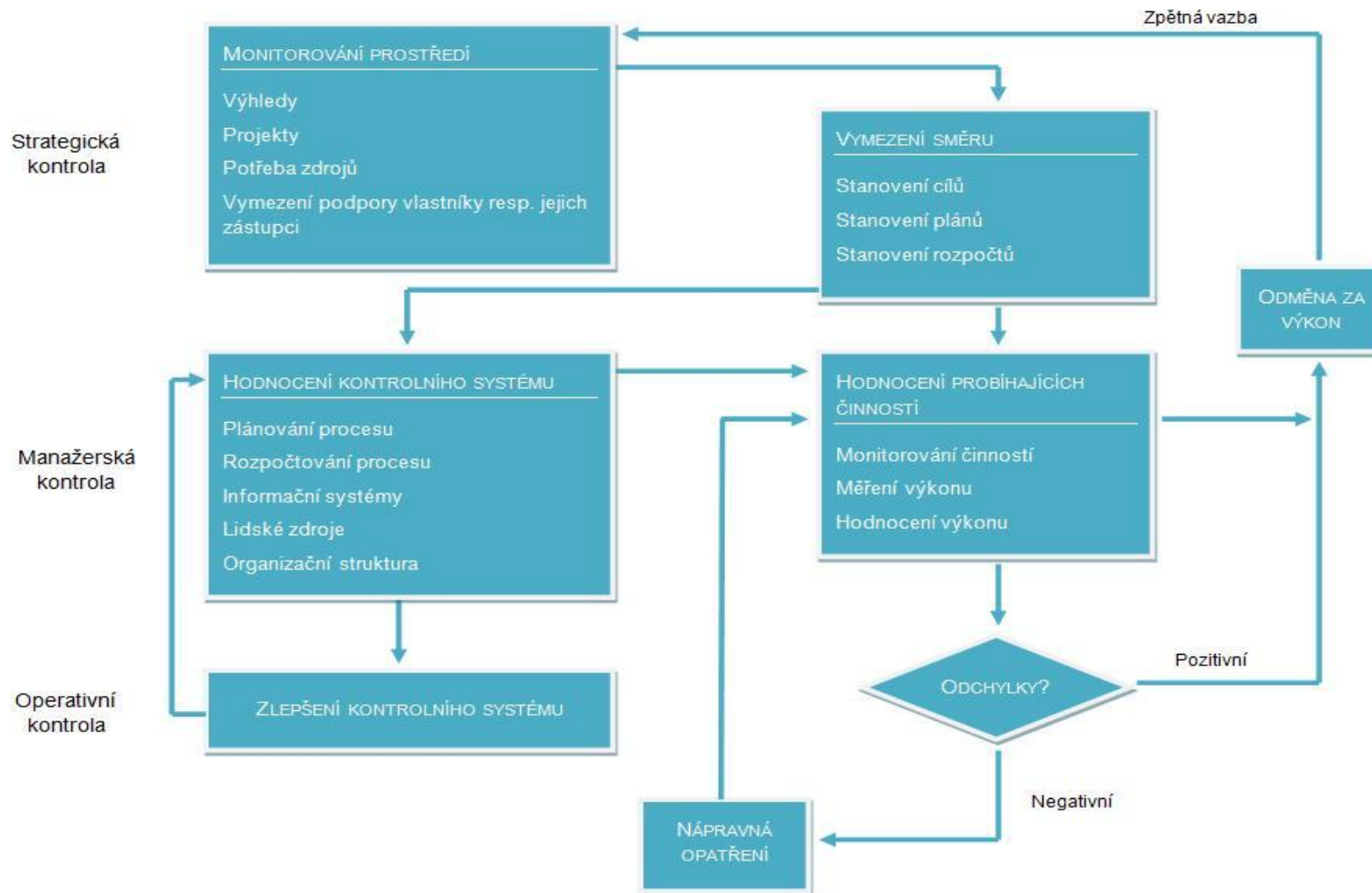
Kontrolní proces je závislý na stanovení plánů a rozpočtů, poskytujících kontrole kritéria, standardy a měřítka, jimiž je poměřován skutečný průběh plánovaných aktivit, jakož i jejich výsledky.

- *Hodnocení probíhajících činností*

Hodnocení činností firmy vyžaduje v první řadě nepřetržitě činnosti monitorovat a výsledky porovnávat se standardy. Pro každou činnost musí být zároveň stanovena přiměřená odchylka, u níž je stanovena dolní a horní hranice akceptovatelnosti od standardu. V situaci, kdy odchylky přesáhnou takto vytyčené limity, musí následovat rozhodnutí o nápravném opatření. Tomuto způsobu řízení říkáme - řízení pomocí výjimek. Umožňuje manažerovi zabývat se jen důležitými problémy a ostatní běžné činnosti ponechává v rukou podřízených.

- *Hodnocení kontrolního procesu*

Součástí kontroly je také pravidelné zjišťování, zda je kontrolní systém nadále efektivní. Musí poskytovat nejen včasné, ale také přesné informace odpovídající potřebě rozhodování. Jelikož je cílem kontrolního systému dosáhnout u lidí v organizaci stabilně požadovaného chování a výsledků, musí být sám ustavičně hodnocen, aktualizován a zlepšován.



Obr. 3 Činnosti v kontrolním procesu [10]

3.4 Členění a klasifikace kontrolních procesů

Kontrolu a v ní zahrnuté kontrolní procesy lze klasifikovat podle různých hledisek. [3] V praxi se nejčastěji setkáváme se členěním rozlišujícím kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou. Což je pro obvykle definované funkce řízení, zvláště pak pro organizování a regulaci a jimi používané metody zcela nepřijatelné. To, čím bývá nazývána předběžná kontrola, je ve skutečnosti korigování předpokládaných faktorů působení, tedy funkcí organizování. Průběžná kontrola je ve své podstatě uplatněním funkce regulace - jejím prostřednictvím se omezují v reálu negativně působící faktory. Tímto způsobem se taktéž upravují prameny plánu. [8]

Nejpoužívanějším členěním bývá klasifikace podle: [3]

- druhu (kontrola interní a externí),
- časového hlediska (kontrola pravidelná a nepravidelná)
- kontrolované úrovně (vrcholová, operativní)
- zaměření obsahu (kontrola komplexní, věcná, finanční a dílčí kontrola vybraných činností a prvků pracovního procesu).

Interní neboli vnitřní kontrola je zabezpečována vlastními silami firmy – jejími pracovníky, ať už jsou to pracovníci řídicí (součást jejich řídicí práce) či pracovníci pověřeni touto kontrolou a způsobilí ji kvalitně vykonat. [3]

Pokud firma nemá dostatek vlastních pracovníků kompetentních provádět kontrolní činnost, může si najmout externí pracovníky nebo firmu. V tomto případě hovoříme o *externí čili vnitřní kontrole*. Platí však zásada, že kdo řídí, měl by také kontrolovat. Tento typ kontroly mohou provádět i státní orgány k tomu oprávněné – finanční úřad, hasiči, apod. [3] V podstatě existuje dvojí původ externí kontroly: [11]

- smluvní požadavky – firma se zavazuje externímu subjektu umožnit prověřit určité skutečnosti týkající se její činnosti či výsledků (např. prověření hospodaření firmy bankou v souvislosti se žádostí o úvěr, přezkoušení určených skutečností

v souvislosti s pojištěním, ověření systému jakosti před uzavřením smlouvy o pravidelných dodávkách, atd.),

- zákonné požadavky – z celé řady zákonů vyplývá oprávnění, většinou státních orgánů, realizovat vybrané kontrolní činnosti, např. kontrolu skutečností souvisejících s daňovým přiznáním, platbou příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, kontrolou dodržování ekologických nebo požárních předpisů, požadavků bezpečnosti práce, atd.

Pravidelná kontrola se provádí zvláště tam, kde je třeba soustavně zjišťovat rozdíly mezi skutečným plněním plánů, a na základě těchto skutečností následně realizovat korekce. [9]

Nepřavidelná kontrola vzniká z potřeby ověřit některé skutečnosti objevující se v organizaci. [9]

Kontrolu na vrcholové úrovni řízení představuje především kontrola podniku a to zejména plnění strategických plánů, která se zaměřuje na celkové výsledky a hospodaření organizace. [9]

Kontrola na nižších stupních řízení mívá podobu kontroly operativní. Důraz je kladen na vybrané dílčí oblasti a jednotlivé činnosti - výroba, prodej, finanční hospodaření, apod. [9]

4 KRITÉRIA HODNOCENÍ POUŽÍVANÁ V KONTROLNÍ ČINNOSTI

Vymezení hodnotících kritérií a ukazatelů bývá podle charakteru kontrolované organizace a v ní probíhajících procesů individuální. Jsme však schopni určit některé obecné zásady. Jedná se o dva druhy kritérií – ta, která si organizace sama vytváří a která přebírá jako platné a závazné normy chování. [3]

Do první skupiny kritérií - která si organizace sama vytváří – můžeme zařadit: [3]

- *Srovnání s konkurencí*

Kritériem je v daném případě stav u konkurence v rozhodující oblasti, ukazatelem pak dosahování hodnot tohoto kritéria nebo naopak vzdalování se od něj.

- *Dodržování řídicích a pracovních postupů*

Obvykle jsou tyto postupy uvedeny ve vnitřních předpisech organizace. Velmi často pak i v příručkách jakosti (organizace mající certifikaci ISO 9001).

- *Cíle organizace nebo jejích organizačních částí*

Ke každému z nich se stanovuje kritérium, respektive naplňování cíle je v tomto případě kritériem. Ukazatele následně slouží k posouzení stupně naplnění kritéria, které může být stanoveno i z hlediska prostředků dosahování cílů či nezbytného času. (ZMM) Časové srovnání představuje další nástroj posuzující, jak se daný předmět kontroly ve sledovaném období s ohledem na vývoj v období minulém vyvíjí. Z analýz vývoje v čase lze odvodit řadu cenných poznatků nejen o trendech vývoje kontrolované reality, ale i o vlivech sezónnosti nebo anomáliích ve vývoji. [11]

Do druhé skupiny patří kritéria, která organizace přebírá (jsou pro ni závazné z platných národních nebo mezinárodních norem a doporučení): [3]

- normy závazné pro pracoviště – např. normy ekologické, požární, bezpečnostní a hygienické,
- národní a mezinárodní standardy představovány fyzikálními a ekonomickými veličinami.

Nejběžnější kritérium v podnikové praxi představují standardy, jež je třeba při realizaci činností a potenciální kontrole respektovat. Přestože mezi nimi neexistuje striktní hranice, lze je rozdělit do následujících skupin: [11]

- obecné normy a pravidla chování – obvykle nejsou zvlášť definovány; předpokládá se, že jejich znalost je samozřejmou součástí kvalifikace zaměstnanců, respektive že s nimi byli seznámeni např. při nástupu do zaměstnání (bezpečnostní, požární a hygienické normy, atd.),
- specifické požadavky – konkretizují pro dané činnosti dílčí nebo cílové hodnoty, jichž má být dosaženo. Zpravidla se u této skupiny dává přednost měřitelným (kvantifikovatelným) veličinám. Podle charakteru řízené reality lze jako kritérium hodnot zvolit:
 - o fyzikální veličiny – dosažené teploty, spotřebované litry, vyrobené kusy;
 - o ekonomické veličiny – náklady, rozsah zásob, závazků a pohledávek, velikost úvěrů, tržby, atd. (a to jak v podobě absolutní, tak i poměrů – ukazatele rentability, doby obratu, likvidity, atd.);
 - o kombinované veličiny – představují spojení fyzikálních a ekonomických veličin. Typickým příkladem jsou kalkulační položky – spotřeba materiálových a mzdových nákladů na jednotku výroby (kus, litr, tuna);
 - o neměřitelné veličiny – není-li možné požadovaný stav vyjádřit kvantitativně, je vhodné použít jako kritéria vzorku nebo předlohy. Daný postup se využívá např. při specifikaci tvarově náročných výrobků, barevných odstínů, kvality povrchu apod., a to jako prostředek jednoznačného definování předmětu dohody v obchodních smlouvách.

5 SLABINY KONTROLNÍCH PROCESŮ

V procesu kontroly se může objevit celá řada nedostatků a slabin, jež jej mohou znehodnotit a negativně tak ovlivnit efektivitu řízení i výsledky firmy. Dávat pozor bychom si měli především na příliš volnou či naopak přesříliš těsnou kontrolu, na její neúměrně velké náklady, poskytování neodpovídajících informací, složitost až nesrozumitelnost výstupů kontroly nebo subjektivní hodnocení a samoučelnost kontroly. Slabiny kontrolních procesů tedy mohou mít následující podobu: [2]

1. *Žádná nebo nízká kontrola*

Kontrola je nezbytnou součástí systému řízení firmy, při jejíž absenci nelze zabezpečit pořádek, spolehlivost, stabilitu ani včasnou adaptaci na změny.

2. *Přílišná těsnost kontroly*

Lidé musejí mít pocit jisté odpovědnosti za svou práci. Přílišná kontrola (občas i v rozporu s pravomocemi kontrolujících), „svázání“ množstvím předpisů, nařízení a zákazů, častá hlášení, ustavičné zasahování nadřízených, atd. mohou vést k odporu vůči kontrole. Zaměstnanci za takových podmínek začnou dělat jen to, co je nezbytně nutné, nic víc.

3. *Nehospodárnost*

Občas jsou kontroly uskutečňovány i tam, kde je stejně jasné, že již výsledek nelze nijak pozitivně ovlivnit nebo je kontrola natolik detailní, že náklady s ní spojené jsou vyšší než samotný přínos kontrolního procesu.

4. *Nepřesnost*

Nepřesné nebo nereprezentativní údaje může kontrolní systém poskytovat, pokud se například soustředí na druhořadé místo na klíčové kontrolní body, pokud při srovnávání nevychází ze shodné společné základny, eventuálně porovnává nesrovnatelné tím, že nebere v potaz nové faktory a změny nebo používá-li průměrů či naopak izolovaných měření.

5. *Nesrozumitelnost*

V případě, kdy nejsou manažerům kontrolní techniky anebo jejich výstupy srozumitelné, nedůvěřují jim a tím pádem je ani při své práci nevyužívají. Některé složité

techniky bývají v kontrolních procesech používány, i přestože jim většina pracovníků nerozumí, jen aby si manažer dokázal, jaký je odborník.

6. *Subjektivnost*

Každý člověk vnímá okolní prostředí na základě svých zkušeností, svou vlastní percepcí. Z tohoto důvodu se čas od času stává, že je v kontrolním procesu na tutéž situaci dvěma manažery nahlíženo rozdílně. K dalšímu zkreslení dat dochází proto, že lidé mají sklon hlásit svým nadřízeným zejména to, o čem se domnívají, že jejich šéfové touží slyšet. Manažeři naopak rádi předávají takové informace, díky kterým se ukazují v lepším světle. Někdy dokonce i popírají fakt, že k nějakým negativním odchylkám vůbec dochází.

7. *Samoučelnost*

Některé kontrolní procesy nebývají používány k odstranění negativní odchylky a jejich přínosem pak může být pouze poněkud sporný vliv na pracovní kázeň. Poměrně běžným jevem je i kontrolní proces, který není aktualizován a neodpovídá tak změněné organizační podobě, specifice a struktuře plánů.

5.1 CSR - Společenská odpovědnost firem

CSR, koncepce podnikové odpovědnosti, nespočívá pouze v podpoře kultury, sportu, rodinného zázemí zaměstnanců, či ve zlepšování pracovního prostředí, ale především v dodržování udržitelné spotřeby a ochrany životního prostředí. K měření jejího vlivu na stakeholdery slouží, tzv. triple bottom line reprezentující tři důležité pilíře, kterými jsou oblast ekonomická, sociální a oblast životní prostředí.

Aktivita CSR mohou podniku přinést nové obchodní možnosti, motivovanější a produktivnější zaměstnance, lepší vztahy s okolním společenstvím a veřejnými orgány či zlepšit reputaci podniku nebo mu uspořit náklady. Další výhodou, kterou CSR představuje, je zamýšlení se manažerů (zaměstnanců, CSR oddělení, podniku) nad tím, co prospěšného vlastně dělají, co by mohli zlepšit. Efektivní komunikace CSR by měla zajistit pochopení a uznávání hodnot podniku, což má v konečné fázi vliv na firemní identitu a následně i na firemní image. [12]

6 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KONTROLY

Efektivní řízení se nemůže obejít bez efektivního systému kontroly. Aby však byla kontrola skutečně efektivní, musí být nejen prvkem řízení plně integrovaným do daného organizačního prostředí, ale musí také umět vybrat to nejzávažnější z hlediska řízení procesů, stejně jako odpovídat do ní vloženým prostředkům, mít zejména preventivní charakter. Zároveň by měla být manažerům srozumitelná, pružně reagovat na změny a v neposlední řadě také vytvářet klima motivace. Zásady efektivní kontroly lze charakterizovat následujícími sedmi body: [10]

1. *Integrace*

Je třeba, aby kontrolní proces odpovídal nejen organizační struktuře, ale i specifikaci plánů nebo obsahové náplni hodnocených činností. Důležité je rovněž to, aby byl v souladu s organizační kulturou. Nutná je také provázanost s ostatními manažerskými funkcemi.

2. *Přiměřenost*

Je nezbytné, aby kontrolní systém poskytoval informace skutečně cenné pro rozhodování. Objektem kontrolní činnosti totiž musí být jen to, co je z hlediska řízení procesů závažné.

3. *Hospodárnost*

Kontrolní systém by měl odhalovat a vysvětlovat příčiny odchylek za použití minimálních nákladů a bez nežádoucích vedlejších účinků. Znamená to tedy, že hodnota zjištěných odchylek musí být větší než náklady na kontrolu vynaložené.

4. *Zaměření do budoucnosti*

Kontrolní systém by měl předpovídat významné odchylky od plánovaných záměrů dříve, nežli nastanou.

5. *Srozumitelnost*

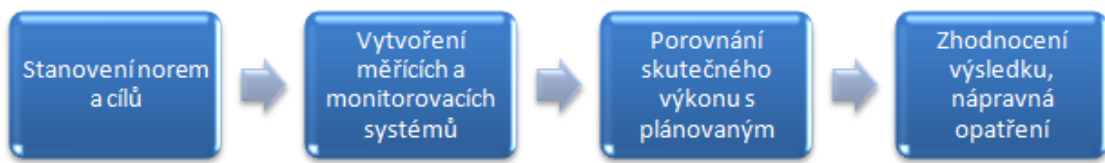
Další důležitou zásadou je přizpůsobení se kontrolního systému úrovni, potřebám a chápání jednotlivých manažerů. Zároveň by měl být natolik jednoduchý, aby jeho výsledky byly pochopeny i kontrolovanými pracovníky.

6. Pružnost

Kontrolní systém musí být pružný a přizpůsobivý do té míry, aby reagoval na neočekávané změny, mající vliv na firemní cíle, plány a postupy. Změna by současně měla být zabudována do kontrolního systému. Tím by se zajistilo průběžné hodnocení aktuálnosti zavedených pravidel, postupů a standardů.

7. Motivace

Poslední zásada spočívá v tom, že by měl kontrolní systém, zejména vysokou úroveň participace všech zaměstnanců, přispívat k vyšší kvalitě motivující atmosféru vnitřní kontroly. Participace vede nejen ke sdílenému chápání významu kontroly, ale i k pocitu spoluvlastnictví a spoluodpovědnosti či k efektivnějšímu systému řízení.



Obr. 4 Kroky při navrhování efektivního kontrolního systému [5]

7 PROJEKTOVÁNÍ KONTROLNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE

Kontrolní systém by měl znázorňovat uskupení kontrolních činností, které jsou vzájemně propojeny, nikoliv sumář rozdílných individuálních kontrol. Při rozvrhování vnitřního kontrolního systému je také třeba si ujasnit jeho úlohu, tedy dát odpovědi na následující otázky: [11]

- proč kontrolovat – funkce a účel kontroly,
- co kontrolovat – předmět kontroly,
- kdo kontroluje – subjekt kontroly,
- kdy a jak často kontrolovat – periodičita kontroly,
- jak kontrolovat – způsob a metody kontroly.

7.1 Účel kontroly

První otázkou „proč“ kontrolovat, se zajímáme jednak o funkci kontroly a jednak o její účel. Kontrola může mít tři následující funkce: [11]

- inspekční – zakládá se na nestranném zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky. Je evidentní, že kontrola nemá opodstatnění, pokud chybějí kritéria určující žádoucí stav.
- preventivní – spočívá v působení svou přítomností případně i zásahy na stabilní vývoj řízené reality. Existence kontroly vyvolává při realizaci stanovených úkolů u podřízených vědomě či nevědomě vyšší stupeň odpovědnosti.
- eliminační – na základě kontroly jsou prováděny zásadní opatření zabraňující vzniku nežádoucích situací. V daném případě kontrola zastává funkci „síta“, přes které by neměly být propuštěny např. vadné výrobky nebo zjištěné závady, které mohou způsobit úrazy či ekologické havárie, atd.

7.2 Předmět kontroly

„Co“ má být kontrolováno, představuje další otázku, na niž musí být při rozvrhování kontrolního systému dána přesná odpověď. Jak již bylo uvedeno, za nejdražší kontroly jsou považovány ty, které jsou prováděny duplicitně a dále pak plošně, bez ohledu na význam

předmětu kontroly. Pozitivních výsledků lze dosáhnout i s nižšími náklady na kontrolu, přistoupíme-li ovšem k diferenciaci kontroly (nebudeme zavádět kontrolu plošně, ale naopak se budeme snažit rozpoznat a určit případy, kde je s nesplněním řídicích záměrů spjata vysoké riziko). Žádoucím je z daného hlediska zejména analyzovat a vyhodnocovat všechny případy nezdarů a na základě toho přístupy kontroly diferencovat. Veškeré firemní aktivity však není nezbytné kontrole podrobovat. Některé je možno kontrolovat minimálně, naopak zvýšené kontrolní úsilí by mělo být zaměřeno na: [11]

- regulované elementy – u rizikových výrobků, firemních aktivit nebo pracovních činností může stát legislativně nařídit jisté požadavky na jejich podobu a následně příslušnými nástroji (ekonomickými a legislativními) vymáhat jejich plnění. Dané státem regulované bezpečnostní, hygienické, ekologické a další požadavky pak představují pro firmu prioritu, a to i z hlediska kontroly.
- nestabilní procesy – aktivity, u nichž se v minulosti často vyskytovaly problémy, a nápravná opatření dosud nebyla dostatečně účinná,
- zvláštní procesy – aktivity, které se po svém dokončení nedají následně napravit nebo je jejich náprava příliš nákladná. Z toho důvodu by jim měla být věnována mimořádná pozornost již během jejich průběhu (i z hlediska kontroly průběhu),
- nové aktivity – aktivity, u nichž je vyšší potenciální riziko vzniku různých nedostatků. Nejčastěji se jedná o nové činnosti, jako jsou např. zavedení nových výrobků, nákup nových materiálů, zavedení nové technologie nebo uvedení nového zaměstnance do pracovní činnosti apod.

7.3 Subjekt kontroly

Stranou pozornosti při utváření interního kontrolního systému nemůže stát ani otázka, „kdo“ má kontrolovat. Nabízí se hned několik možností: [11]

- vedoucí pracovníci – dle zásady – „kdo řídí – kontroluje“ – by měl každý řídicí pracovník zabezpečit určitou míru kontroly;
- jednotliví zaměstnanci – firma musí vybudovat (např. prostřednictvím školení, řídicích aktivit nebo kontroly manažery) takové klima, kdy jednotliví zaměstnanci pokládají kontrolu vlastní činnosti za nedílnou součást svých aktivit;

- interní kontroloři – vzhledem k pracovnímu zařazení můžeme tuto skupinu kontrolů rozdělit na dvě další podskupiny:
 - o specialisté pověřeni výkonem kontrolní činnosti jakožto profesí - podnikový kontrolor, pracovník technické kontroly, zaměstnanec útvaru controllingu, interního auditu apod.;
 - o vyškolení pracovníci ve vybraných technikách kontroly vykonávající uvedenou kontrolu současně se svou základní profesí - interní auditor, bezpečnostní technik;
- externí odborníci ve službách interní kontroly organizace.

Všeobecně by požadavky na kompetenci pracovníků vykonávajících kontrolu měly být větší nežli naopak na vlastníky, kteří odpovídají za schválení plánů, manažery nesoucí odpovědnost za přípravu plánů či zaměstnance, jejichž odpovědnost je spjata s realizací plánů. I přestože se jedná pouze o teoretický předpoklad, jeho význam je pro praxi nesmírně důležitý. Provádí-li hodnocení pracovník (ať už vlastník, manažer či zaměstnanec) s nižší dimenzí kompetence než má osoba, která plán schvaluje (připravuje nebo realizuje), pak taková kontrola může být mnohdy pouze formálního charakteru. V takových situacích jde o pouhé srovnání výsledků bez závěrů, analýzy či návrhů na opatření pro budoucnost. [7]

7.4 Časová dimenze

Odpověď na otázku, „kdy“ kontrolovat, v sobě zahrnuje celou řadu praktických podob. Při rozvrhování interního kontrolního systému je třeba zvážit jak termín kontroly, tak i její četnost: [11]

- V podstatě rozlišujeme dva druhy termínů kontroly:
 - o řádný – uskutečňuje se v plánovaných termínech,
 - o mimořádný – v případech, kdy nastaly nebo jsou signalizovány nežádoucí situace.
- I v případě četnosti kontroly se nabízí nejedna možnost, kterou musíme při utváření kontrolního systému uvážit:

- četnost kontrol v průběhu roku,
- četnost kontroly v průběhu kontrolní akce.

7.5 Postupy, metody kontroly

Poslední z otázek, „jak“ kontrolovat, se zabývá přístupy užívaných ke kontrole. [11] Metody kontroly musejí odpovídat jejímu objektu, respektive druhu kontroly. V praxi pak nejčastěji vznikají problémy vyplývající z jejich neadekvátního použití. [8] I v případě postupů a metod kontroly existuje celá řada možností, např.:

1. Běžná vnitřní kontrola

Představuje proces realizovaný statutárními orgány organizace a/nebo jejím managementem. Ten má poskytnout přiměřenou jistotu, že stanovených cílů organizace bude dosaženo. Běžná vnitřní kontrola zpravidla nemá pevný metodický postup. Občas může mít i podobu kontroly realizované mimoděk při procházení určitým pracovištěm. [11]

2. Riziková analýza

Forma kontroly nejen existujících ale i připravovaných aktivit s cílem určit a vyhodnotit rizika, případně je finančně vyjádřit. Na základě tohoto může následně management (především top management) přijímat rozhodnutí, zda je dané riziko přijatelné a bude tedy podstoupeno nebo je naopak nezbytné zavést opatření k jeho eliminaci či omezení. [11]

3. Audit

Představuje objektivní ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu, apod. z hlediska procesů vedoucích k jejich realizaci nebo dosažených výsledků. V praxi se můžeme setkat jak s interním, tak i externím auditem: [11]

- *Interní audit* je nezávislým hodnocením různých činností a kontrolních systémů uvnitř organizace. Má určit, zda jsou naplňovány přijaté koncepce a postupy, zda jsou dodržovány stanovené standardy, účinně a hospodárně využívány zdroje, dosahovány cíle organizace či jsou plánované úkoly efektivně plněny. Interní audit realizují zaměstnanci organizace k tomu vyškolení a zároveň nezávislí na činnostech, které prověřují.

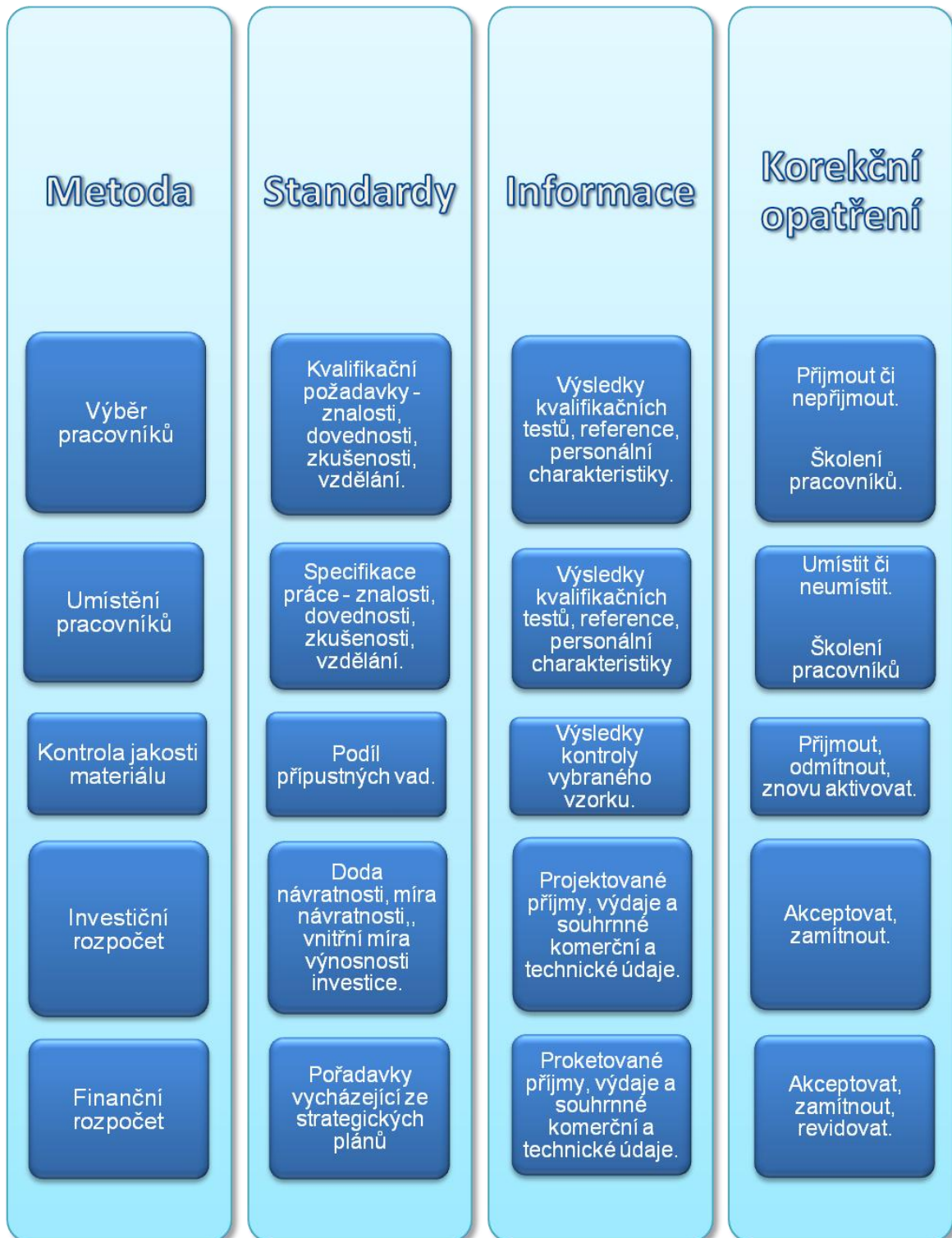
- *Externí audit* realizují autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy. O jeho výsledku je podávána nestranná zpráva (osvědčení, certifikát), kterou prověřovaná organizace dále používá ke stanovenému účelu (u účetního auditu jako průkaz řádného vedení účetnictví, u auditu jakosti jako osvědčení, že systém řízení jakosti zavedený ve firmě splňuje požadavky normy ISO 9001 nebo že zavedený systém environmentálního managementu odpovídá požadavkům normy ISO 14 001, apod.).

4. *Controlling*

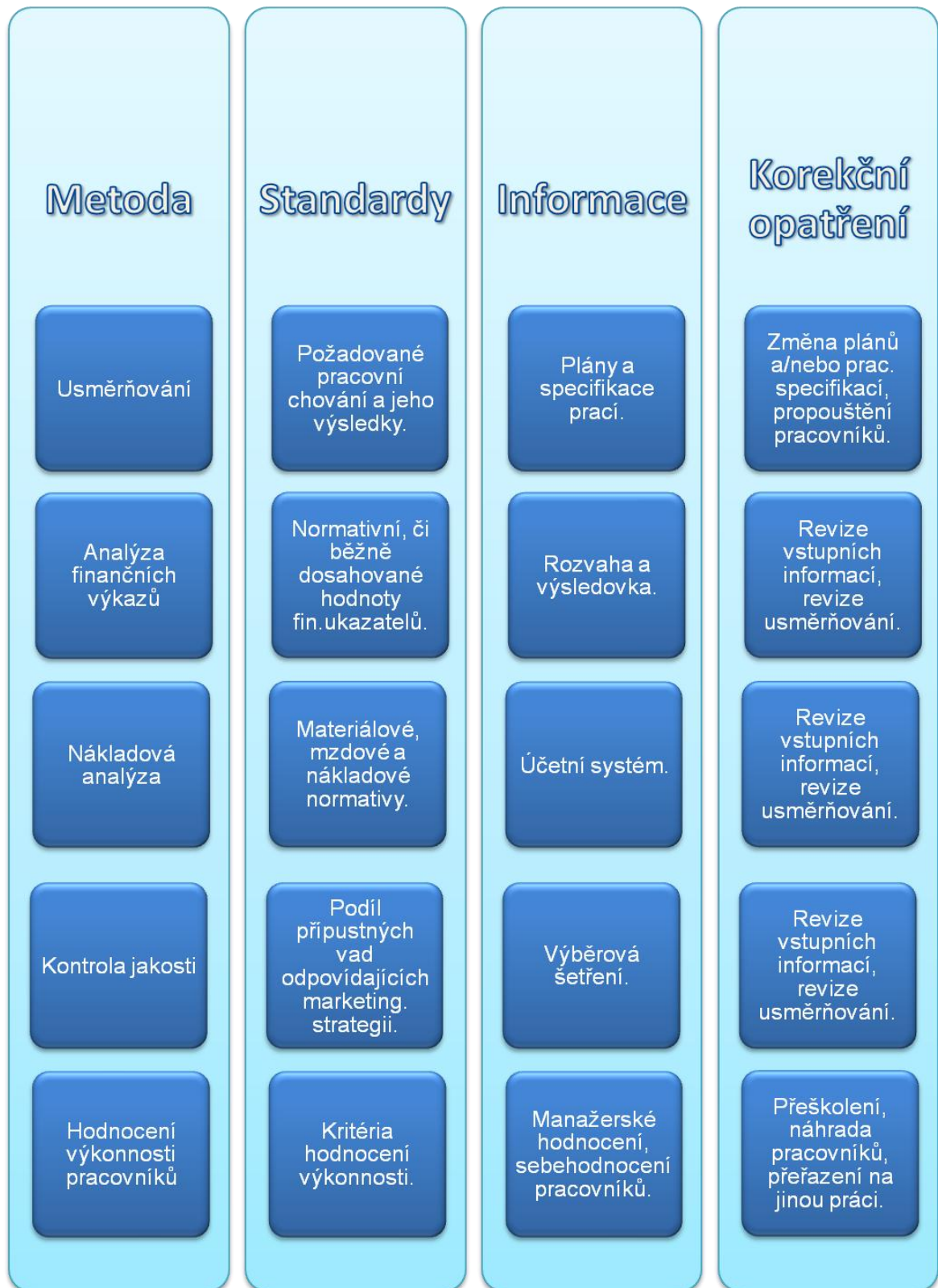
Představuje specifickou koncepci postavenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Jedná se o usměrňování veškerých firemních aktivit, které je zaměřeno na dodržení a dosažení podnikatelských záměrů, obzvláště na dosažení zisku. [1]

5. *Automatická kontrola*

Může být použita jako zpětná vazba řízení technologických zařízení (např. automatická kontrola každého vyrobeného kusu). Je možné ji aplikovat v řadě oblastí, kdy díky moderním informačním systémům (počítačovým a přenosným sítím) lze v podstatě v reálném čase zaznamenávat, přenášet a vyhodnocovat informace o řízené realitě a operativně provádět regulační zásahy. [11]



Obr. 5 Atributy kontrolních metod [4]



Obr. 6 Atributy kontrolních metod – pokračování [4]

8 SHRnutí TEoretické Části

Zdroje použité pro literární rešerši zaměřené na problematiku kontroly se ve svých výkladech poměrně často lišily. Obzvláště pak v oblastech týkajících se samotné definice kontroly, její klasifikace či kontrolních technik nebo počtu fází kontrolního procesu. Tyto odlišnosti vyplývají z rozdílných názorů a zkušeností autorů. Obecně však můžeme říci, že kontrola představuje jednu ze základních manažerských funkcí, jejímž posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám charakterizujících v řízeném procesu rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Význam kontroly spočívá především v zaměření úsilí organizace k dosažení jejích cílů, monitorování, hodnocení, jakož i ovlivňování organizačního chování či koordinování činností nebo snižování nejistoty při rozhodování.

Kontrolní procesy jako takové zastávají funkci dohledu nad probíhajícími činnostmi, srovnání aktuálních výkonů s plánovanými, nápravy odchylek a v neposlední řadě také ovlivňování budoucích rozhodnutí. Probíhají v cyklu, jehož prvním krokem je stanovení cíle kontroly. Následuje určení kontrolních kritérií, měřítek či standardů. Třetím krokem je identifikace odchylek, čtvrtým jejich analýza. Poslední dva spočívají ve výběru nápravného opatření a jeho realizaci.

V kontrolním procesu jsou obsaženy čtyři základní skupiny činností, a to monitorování prostředí, vymezení směru, jímž se firma bude v budoucnu ubírat, hodnocení činností probíhajících, jakož i samotného kontrolního systému.

K nejobvyklejším slabinám kontroly můžeme zařadit nízkou úroveň kontroly nebo naopak příliš těsnou kontrolu, nehospodárnou velikost nákladů, nereprezentativní údaje, nesrozumitelnost výstupů nebo objektivní hodnocení a samoúčelnost kontroly.

Mezi znaky efektivní kontroly, o něž by měla každá firma usilovat, se řadí integrování kontroly do organizačního prostředí, poskytování těch nejzávažnějších informací pro řízení, dále pak hospodárnost, preventivní charakter, srozumitelnost výstupů, stejně jako pružné reagování na změny a vytváření atmosféry motivace. [1]

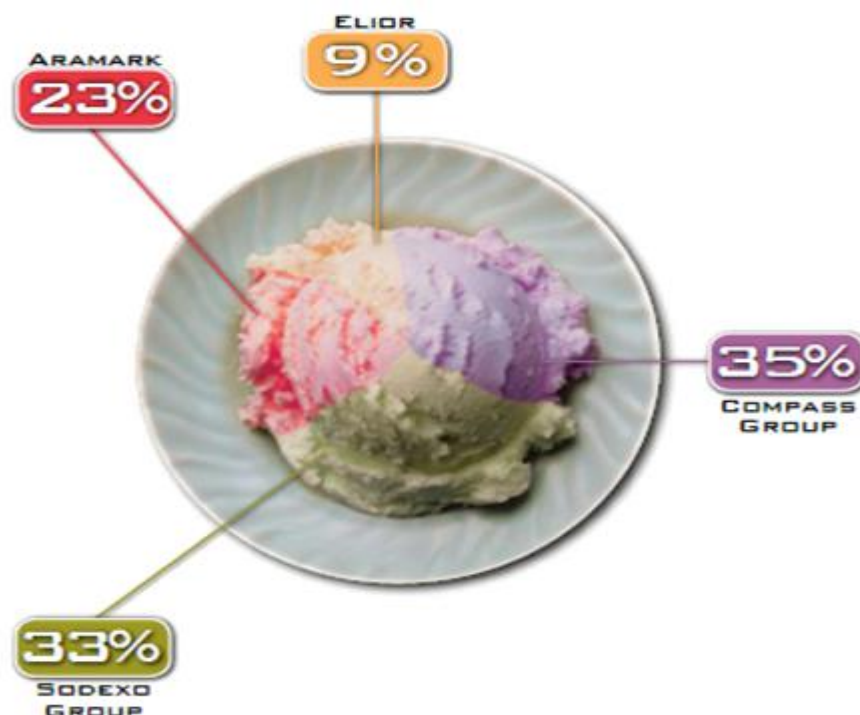
II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ANALYTICKÁ ČÁST

9.1 Eurest, spol. s r. o.

Eurest, spol. s r. o. byl založen ve Francii roku 1970. Od samého počátku se zabývá společným stravováním. U jeho vzniku stály firmy Nestlé a Wagonlit. Následně se společnost rozrostla o jedenáct, převážně jihoevropských a západoevropských zemí – Francie, Německo, Nizozemí, Španělsko, Belgie, Itálie, apod. Jednotlivé národní Euresty, mezi nimiž neexistuje žádná hierarchie podřízenosti či naopak nadřazenosti (všichni jsou rovnocennými partnery), zastřešoval Eurest International se sídlem v Paříži. Jednou z těchto zemí bylo i Rakousko, odkud se v roce 1991 Eurest rozšířil také do tehdejšího Československa. V témž roce se Eurest stává členem skupiny ACCOR vlastníci sítí hotelů, restaurací, cestovních kanceláří, atd. [17]

O čtyři roky později se stal součástí britské společnosti Compass Group PLC., největší společnosti v oblasti stravovacích služeb ve světě. [17] Její akcie jsou součástí FTSE 100 na londýnské burze. Roční příjmy dosahují výše 12 miliard GBP a to díky 360 000 zaměstnanců pracujících ve 42 000 restauracích v 55 zemích světa. V České republice je zastoupena společností Eurest, spol. s r. o. [13]



Obr. 7 Největší cateringové společnosti ve světě [17]

Ve světě poskytuje Eurest tradičně velmi dobré služby v následujících oblastech: [13]

- firemní, školní a nemocniční stravování,
- stravování vojsk (NATO, mírové sbory OSN), vězeňské stravování,
- stravování na letištích a nádražích, ve sportovních a zábavních centrech,
- stravovací služby v kongresových centrech,
- stravovací služby v oblasti těžby a na velkých stavbách,
- stravování v obchodních centrech.

V referencích ze zahraničí lze najít např. NATO, OSN, Evropský parlament, Mezinárodní soudní dvůr, Lloyds, British Telecom, Ford či Microsoft nebo IBM. [17]

9.1.1 Eurest, s. r. o. v České republice

Eurest, s. r. o. byla založena jako společnost s ručením omezeným dne 4. 12. 1990. O několik dní později – 27. 12. 1990 – pak byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Praze. Sídlo společnosti nalezneme v Praze 7, U Pergamenky č.p. 1145/12.

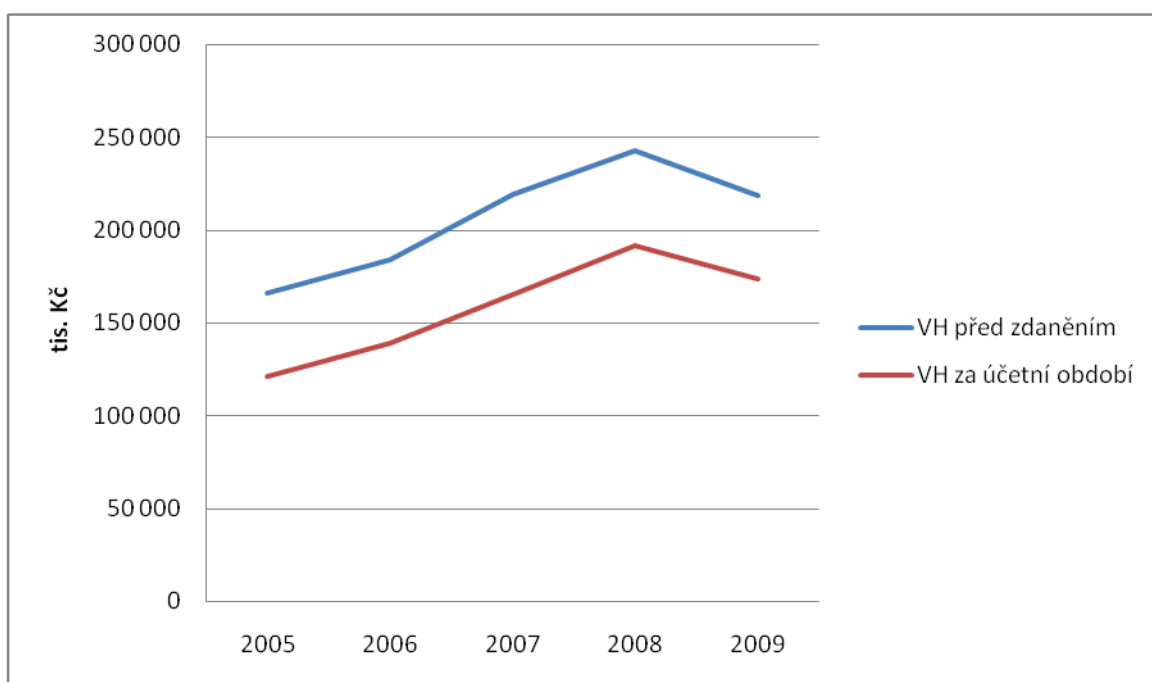
Jediným společníkem je společnost Compass Group vlastníci 100 % vloženého kapitálu dosahujícího výše 52 000 000 Kč. Tento základní kapitál byl již dvakrát zvýšen. K poslednímu zvýšení o 30 000 000 Kč došlo v prosinci 2000.

V období od 1. 10. 2008 do 30. 9. 2009 byl dosažen čistý zisk ve výši 173 458 000 Kč, který byl navržen k rozdělení objemu až do výše 90 % k výplatě ročního podílu na zisku. Zbývající nerozdělený zisk je určen na další rozvoj společnosti. [14]

Tab. 1 Vývoj výsledku hospodaření – Eurest, s. r. o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní VH	169 658	185 732	218 957	237 924	217 855
Finanční VH	-3 679	-2 083	291	4 902	907
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	120 931	138 756	165 139	191 298	173 458
VH před zdaněním	165 979	183 649	219 248	242 826	218 762
VH před zdaněním a úroky	165 981	183 649	219 249	242 826	218 762
Nákladové úroky	2	0	1	0	0

Výše uvedená tabulka znázorňuje přehled vývoje výsledků hospodaření společnosti Eurest a jejich jednotlivých částí za posledních pět let. Z tabulky i dále znázorněného grafu lze od roku 2005 vypožorovat kontinuální nárůst výsledku hospodaření. V roce 2009 však došlo ke zlomu tohoto rostoucího trendu a výsledek hospodaření poklesl téměř na úroveň roku 2007. I přes probíhající ekonomickou krizi se však společnost stále pohybuje v kladných hodnotách, k čemuž přispěla především přijatá protikrizová opatření.



Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2005-2009 (vlastní zpracování)

Hlavní předmětem podnikání bylo a je poskytování služeb závodního, školního a nemocničního stravování představující přibližně 98 % výnosů. Mezi další činnosti patří např. prodej zboží, poskytování software nebo projektová činnost v investiční výstavbě v oblasti gastronomie. Dále pak Eurest, s. r. o. poskytuje stravovací služby v oblasti Party servisu, při banketech, rautech, pracovních jednáních a obědech, etážový servis či další občerstvení nebo prodej zboží v závodních kantýnách a bufetech. [14]

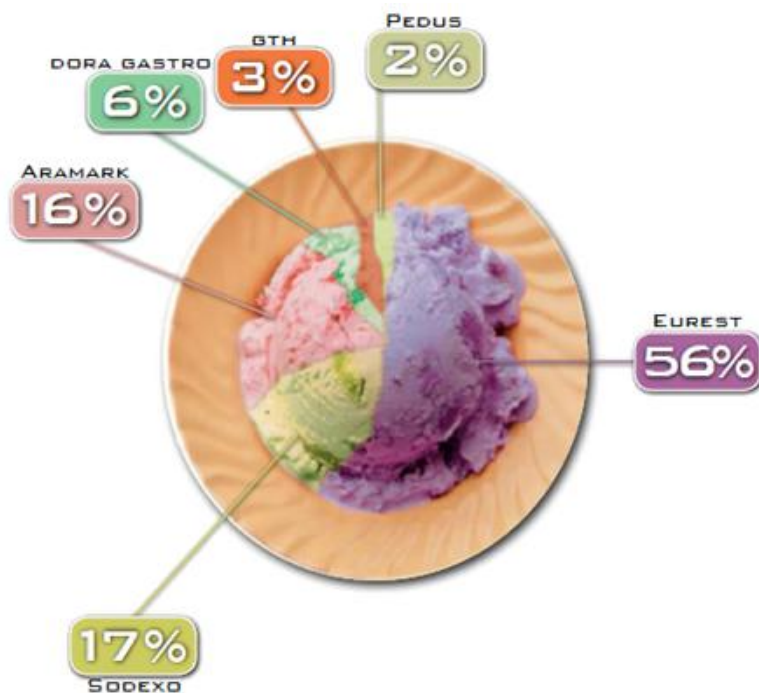
V květnu 2009 prošla společnost recertifikačním auditem QMS a certifikačním auditem EMS a OHSAS. Eurest plně vyhověl požadavkům na plošnou recertifikaci systému řízení kvality dle ISO 9001:2009 a zároveň splnil kritéria pro plošnou certifikaci normami

OHSAS 18001:2008 a ISO 14001:2005. Je první a dosud jedinou cateringovou společností v České republice, jež taková osvědčení pro všechny své restaurace získala. V rámci Compass Group je první v Evropě, ve světě druhá. [13]

V průběhu loňského kalendářního roku se Eurest, s. r. o. umístil v projektu CZECH 100 BEST na 8. místě, v soutěži CZECH TOP 100 v odvětví Pohostinství a ubytování pak na místě 1. V témže roce získala i prestižní oborovou cenu Jaroslava Vašaty, jakožto ocenění za nejlepší gastronomický koncept, kterým se stal projekt „Jíme s Barvožroutem“. [17]

V současné době největší cateringová společnost v ČR a zároveň jedna z největších společností v České republice obslouží denně ve svých 350 restauracích přes 250 000 hostů. Eurest plně zvládá systém chlazené stravy a v roce 2001 se ve spolupráci s Vysokou školou chemicko-technologickou podílel na zpracování zásad systému HACCP pro sektor veřejného stravování. Pilotním projektem se posléze stala Vysoká škola zemědělská v Praze-Suchdole. [13]

V souladu se stávající obchodní činností a záměrem budoucí strategie bude Eurest, s. r. o. i nadále rozvíjet především stravovací služby v segmentech průmyslu a školství. [14]



Obr. 8 Největší cateringové společnosti v ČR [17]

9.1.2 Organizační členění společnosti

Z hlediska místního uspořádání má společnost Eurest, s. r. o. centrálu v Praze a pobočku ve Zlíně. Jednotlivé restaurace (302 závodů), které společnost provozuje, jsou rozmístěny po celém území Čech, Moravy a Slezska. Největší koncentraci představuje Praha, Zlín a Ostrava.

Nejvyšší pozici ve společnosti zastává generální ředitel Ing. Miroslav Šole, jenž je zároveň statutárním orgánem a jednatelem společnosti. Běžný provoz je řízen výkonným ředitelem, pod něhož spadá šest odborných ředitelů. Společnost zaměstnává v průměrném přepočteném počtu 3 532 zaměstnanců. [14]



Obr. 9 Organizační členění společnosti Eurest, s. r. o. [13]

9.1.3 Zákazníci společnosti

Své zákazníky rozděluje společnost Eurest, s. r. o. do šesti kategorií – instituce, obchodní společnosti, průmysl, školství, zdravotnictví a party servis: [13]

- *Instituce*

Kancelář prezidenta republiky, Praha; Ministerstvo průmyslu a obchodu, Praha; ČNB, Ostrava; Všeobecná zdravotní pojišťovna; Česká televize, Praha, Brno, Ostrava, atd.

- *Obchodní společnosti*

Makro, Praha, Ostrava, Plzeň; Coca Cola, Praha; Nestle, Praha, Olomouc; Siemens, Praha; Tesco Stores, Ostrava, Brno, Plzeň, atd.

- *Průmysl*

Škoda Auto, Mladá Boleslav; Arcelor Mittal, Ostrava; ČEZ, Mělník, Temelín, Dukovany; OKD, Ostrava; Barum Continental, Otrokovice, atd.

- *Školství*

Francouzské lyceum, Praha; ZŠ, Lysá nad Labem, Česká Skalice; Gymnázium Jana Keplera, Praha; Česká zemědělská univerzita, Praha, atd.

- *Zdravotnictví*

LDN, Ostrava-Radvanice; Městská nemocnice, Ostrava-Fifejdy; Ústav hematologie a krevní transfúze, Praha; Obvodní ústav sociálních služeb, Praha, atd.

- *Party servis*

Správa Pražského hradu, Nadace naše dítě, Řízení letového provozu, Henkel ČR, Britská škola Praha, atd.

9.2 Současný stav kontroly ve společnosti Eurest, s. r. o.

Kontrolní činnost ve společnosti Eurest není prováděna pouze prostřednictvím auditů QMS, ale probíhá i formou auditů systému HACCP, kontrol manažerů pro hygienu, manažerů centrálního nákupu jakož i ostatních kontrolních orgánů. [19]

9.2.1 Oblast kontroly – provoz

Největší prioritou Compass Group, tedy i Eurestu, je poskytování bezpečné stravy. Toto prohlášení je rovněž součástí dokumentu Politika jakosti, v němž jsou vytýčeny strategické cíle společnosti. Z tohoto důvodu je proces provozní kontroly zaměřen především na hygienickou bezpečnost surovin, procesů jejich skladování, kuchyňského zpracování, logistiky a expedice hotových pokrmů.

Neméně důležitou je kontrola dodržování zásad bezpečnosti vlastních zaměstnanců a návštěvníků Eurestem provozovaných prostor. Veškeré tyto principy tvoří integrovanou součást filosofie společenské odpovědnosti, ke které se Eurest hlásí.

Vzhledem ke skutečnosti, že Eurest často podniká s majetkem klienta a na jeho účet (smlouva typu „management kontrakt“), je rozsáhlá oblast provozní kontroly zaměřena též na monitorování sjednané úrovně kvality služby a plnění smluvních ekonomických závazků. Zcela logicky pak vyplývá, že trvale kontrolováno je i plnění vnitřního budgetu v oblasti zisku z podnikání. [19]

Kontrolu potravin nelze shrnout pod pojmy - kontrola záručních lhůt a kvantitativní či kvalitativní přejímky zásob. Kvalitu je třeba mít na zřeteli po celou dobu pohybu zásob v restauraci, tedy po dobu jejich zpracování až do finálního výrobku a jeho výdeje zákazníkovi. Z těchto důvodů je ve společnosti kontrola v zásadě členěna na kontrolu vstupní, mezioperační a výstupní.

Vstupní kontrolou se u nakupovaných surovin zabývá především skladník (u dodávek masa však i řezník případně šéfkuchař), který odpovídá za převzetí surovin v jakosti deklarované od dodavatelů. Při přejímce se provádí vždy smyslová kontrola (vzhled, neporušenost obalů atd.). Podle dodacího listu se dále kontroluje záruční lhůta, resp. lhůta ke spotřebě. Stejně tak musí být ověřeno, že teploty potravin nepřesáhly mezní hranici (měřením povrchu)

za použití teploměru a danou skutečnost zaznamenat. Pro uskladnění jednotlivých druhů zásob jsou stanovena přesná pravidla, za jejichž průběžnou kontrolu jsou odpovědni vedoucí závodu a skladník. Tím nejdůležitějším je dodržování předepsaných teplot a rozdělení jednotlivých druhů zboží dle jeho charakteru. Do vstupní kontroly patří rovněž i kontrola zásob přijímaných ze skladu do výrobního procesu, za niž zodpovídají šéfkuchaři (případně vedoucí výrobních úseků – studená kuchyně, cukrárny, apod.). Při přejímce zboží ze skladu má šéfkuchař (resp. pověřený zástupce) povinnost provést smyslovou a hmotnostní kontrolu za účelem zamezit vstupu neshodného zboží (suroviny) do výrobního procesu.

Za mezioperační kontrolu odpovídají prakticky všichni zaměstnanci společnosti účastníci se výrobního procesu, které je nutné vést především k dodržování technologické kázně a tzv. dotahování pracovních procesů. Zejména je dbáno o nepřerušování teplotního řetězce, a to jak u teplé, tak i u studené kuchyně či cukrárny. Stejně tak důležité je i dodržování lhůt a postupů určených ke zpracování polotovarů a předpřipravených jídel a jejich uchování v předepsaných teplotách.

K výstupní kontrole dochází po provedení všech předepsaných výrobních operací na daném výrobním středisku. Jejím cílem je ověřit jakost celé výrobní dávky. Provádí ji zaměstnanec dle plánu práce zodpovědný za výrobu výrobku (samokontrola) a šéfkuchař nebo jím pověřený zaměstnanec zodpovědný za veškeré denní produkce. Tato kontrola je prováděna smyslově, za použití teploměru, váhy, případně lakmusových papírků, degustací či vizuální kontrolou. Záznam o uvolnění výrobku k expedici se pak provádí do Záznamu kontrol měření teplot.

Mimoto existují ještě inventarizace skladu, jež jsou připravovány ekonomickým oddělením centrály a prováděny každoročně na základě příkazu generálního ředitele společnosti určenou inventarizační komisí. Běžná inventura je prováděna jednou za tři měsíce. [19]

9.2.2 Systém kritických bodů HACCP

Společnost Eurest zavedla v souladu se zákonem 258/2000 Sb. v platném znění, nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 a vyhláškou 147/1998 Sb. v platném znění – na svých závodech systém kritických bodů HACCP.

Metoda HACCP je nedílnou součástí systému řízení managementu kvality (QMS), která se vztahuje pouze a jenom k hygieně a bezpečné stravě. V dnešní době je HACCP dán ze zákona, musí ho tedy používat každý, který nějakým způsobem zachází nejen s potravinami,

ale i dalšími výrobky, které by mohly případně negativně ohrozit lidské zdraví. Cílem zavedení tohoto systému je tedy zabezpečit jakost hygieny a bezpečnosti potravin a služby prostřednictvím kontrol prováděných v každé etapě výrobního cyklu – od převzetí suroviny až po konečnou etapu distribuce hostům. Obecně platí, že v gastronomickém provozu jsou dva základní faktory určující bezpečnost té které potraviny – čas a teplota.

Např. pro zajištění maximální kontroly dodávaných surovin je stanoveno provádět měření teplot při příjmu a tyto teploty bezprostředně zaznamenávat. Při přejímce musí být ověřeno, že teploty potravin nepřesáhly mezní hranici (měřením povrchu) za použití teploměru (např. maso nejvýše + 9 °C, mléko – teplota do + 24 °C). Při přejímce zmrazených potravin pak teplota výrobku musí být nejméně mínus 15 °C (měřením povrchu) za použití teploměru. Veškeré záznamy se provádí do sešitu kontrol měření teplot. Výrobky teplé kuchyně se musí expedovat při teplotách nepřerušeno teplotního řetězce (od dokončení jídla až po výdej hostovi), který pro minimální ohrožení činí minimálně + 65 °C. Doba výdeje pokrmu od jeho dokončení nesmí přesáhnout čtyři hodiny, včetně regenerovaných zchlazených pokrmů. Veškeré výrobky studené kuchyně se nabízejí, resp. vystavují v chladicím zařízení při teplotě maximálně + 8 °C. [18]

Pro zavedení, školení a metodickou pomoc byl vytvořen podnikový tým HACCP, jehož vedením je pověřen ředitel oddělení H&S, hlavním koordinátorem týmu pak manažer pro hygienu. Vedoucí závodu, povinný ze zákona uplatňovat systém HACCP, odpovídá za jeho vedení a fungování na závodě, který řídí. Jako základní návod mu slouží hlavní dokument řízení systému HACCP – Obecná příručka systému kritických bodů HACCP společnosti Eurest. Dále pak je odpovědný také za školení personálu provozovny z hlediska tohoto systému a za stanovení odpovědností jednotlivých pracovníků v systému. [19]

Součástí ověřování funkce systému HACCP jsou výsledky interních auditů tohoto systému, tedy revize dodržování správné výrobní a hygienické praxe a celkové úrovně systému HACCP (od vymezení sortimentu, přes diagram výrobního procesu a analýzu nebezpečí pro systém sledování až po vedení dokumentace).

Systém HACCP velmi přesně určuje veškeré časy ve vztahu na teplotu v určitých etapách, ať už výroby, vyskladňování či manipulace. Jde zde především o vedení dokumentace, její pečlivé vedení a její nefalšování. K přezkoumání a revizi systému dochází minimálně jedenkrát ročně a to vždy v případě změny suroviny, receptury, technologie či postupu výroby. Dále pak v případě, že je systém při validaci nebo záchytu nevyhovujících výrobků hodnocen jako nevyhovující. [18]

9.2.3 ISO normy

Eurest plně vyhověl požadavkům na plošnou recertifikaci systému řízení kvality dle ISO 9001:2009 a zároveň splnil kritéria pro plošnou certifikaci normami OHSAS 18001:2008 a ISO 14001:2005. Je první a dosud jedinou cateringovou společností v České republice, jež taková osvědčení pro všechny své restaurace získala. V rámci Compass Group je první v Evropě, ve světě druhá. [13]

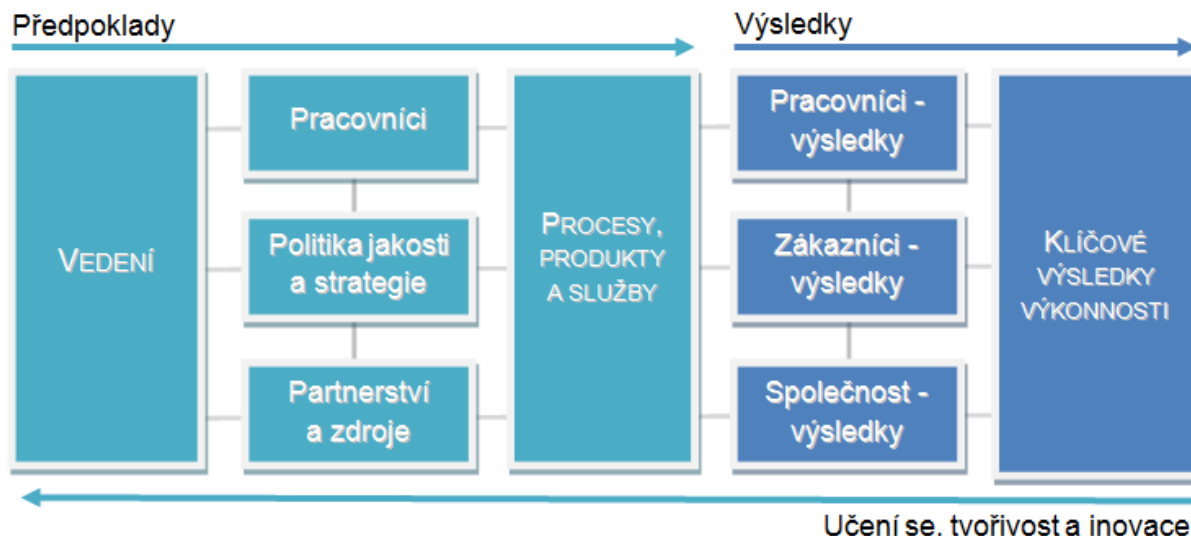
ISO, norma, o níž se v dnešní době neustále hovoří, specifikuje požadavky na systém managementu jakosti. Stanovuje jak tento systém vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a v neposlední řadě také neustále zlepšovat jeho efektivnost. Dokáže nejen mnohé odhalit, ale především problémům předcházet. Jednou ročně je tento systém podroben externímu auditu, kdy dochází k hloubkovému porovnání existující praxe s pracovními postupy, činnostmi a aktivitami popsány normou ISO. V případě nalezení neshod má společnost půl roku na jejich odstranění. Po této době se koná tzv. následná kontrola. Pokud nejsou neshody odstraněny, může v krajním případě dojít až k decertifikaci společnosti. [16]

Velmi účinný nástroj pro kontrolu procesů, který má rovněž přímou vazbu na EN ISO 9001, představuje Model excellence EFQM. Ten je organizacemi používán mnoha způsoby, např. jako: [17]

- struktura pro systém managementu organizace,
- nástroj sebehodnocení,
- základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci,
- příručka pro identifikaci příležitostí pro zlepšování rozmísťování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer.

Model se skládá z celkem devíti základních kritérií (následně se dělí na 32 subkritérií s konkrétními požadavky): [17]

- pět sleduje, co by měly organizace vykonávat = kritéria předpokladů,
- čtyři sledují měřitelné výsledky = kritéria výsledků.



Obr. 10 Blokové schéma toku procesů modelu EFQM [17]

Vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost, je dosahováno pomocí vedení prosazujícího politiku jakosti a strategie. A to prostřednictvím pracovníků, partnerství či zdrojů nebo procesů. [17]

9.2.4 Oblast kontroly - finance

Další oblastí kontroly, na niž se společnost Eurest soustřeďuje, je oblast finanční. Ta je zaměřena především na hospodaření s hotovostními tržbami na závodech. Spočívá především v každodenní kontrole pokladen, odvodů tržeb či nákupů za hotové v obchodech (opakovaný nákup v hotovosti od jednoho dodavatele musí být vždy odsouhlasen pověřeným zaměstnancem centrálního nákupu; musí být dodržen i stanovený limit). Veškerá problematika finanční kontroly spadá do činnosti finančního oddělení. [16]

9.2.5 Oblast kontroly – dodavatelé

Oddělení centrálního nákupu provádí výběr dodavatelů na základě nabídky a výsledků externího auditu a následně pak provádí kontrolu takto vybraných dodavatelů. Každý smluvní dodavatel musí splňovat základní kvalitativní, hygienické a cenové požadavky a je povinen jedenkrát ročně společnosti předkládat aktuální atest na dodávané výrobky.

Společnost se totiž snaží mít přehled nejen o tom, jaký výrobek dostává v momentu, kdy přichází na rampu závodu, ale o veškerých skutečnostech od jeho vlastního začátku výroby (např. u masa – kdy se zvíře narodilo, jak bylo ustájeno, krmeno, kdy bylo poraženo, jak

bylo vyvěšeno, co se dělo potom při zpracování, při jaké teplotě bylo maso bouráno, jak bylo dále skladováno, než se dostalo do Eurestu). To vše je otázkou schopnosti a zároveň i ochoty dodavatelů, aby se společností spolupracovali a sami si vedli záznamy o tomto procesu, té úplně první přípravy finální suroviny. V případě, že by se něco stalo, je pak Eurest chopen jít krok za krokem zpátky až k původu samotného problému (v nejzazším případě původu zvířete, mouky, mléka atd.). Toto vše můžeme shrnout pod pojmem řetězec zpětné vystopovatelnosti.

Podmínky výběru dodavatelů a nákupu stanovuje oddělení centrálního nákupu společnosti podle směrnice systému jakosti. Prostřednictvím porad vedoucích závodů či interní poštou následně seznamuje všechny závody s takto stanovenými podmínkami. Závazný pro všechny závody je tzv. Seznam smluvních dodavatelů (ASL), který je pravidelně zasílán na všechny závody. Kromě něj vede centrální nákup také tzv. Seznam schválených výrobků a surovin (APL), které jenom a pouze jsou zalistovány a které jenom a pouze si smí vedoucí objednat. Tímto způsobem je mu tedy garantována kvalita a bezpečnost dané stravy.

U společnosti Eurest navíc funguje centrální logistická platforma - vedoucí si neobjednává zboží u toho či onoho dodavatele, byť schváleného v ASL, ale pouze u jediného logisty - Lekkerlandu. Jak a za jakých podmínek se k němu zboží dostane, je otázkou centrálního nákupu. Jeho povinností je zároveň i to, aby měl Lekkerland vždy dostatečnou zásobu jakéhokoliv druhu zboží, které je zalistováno v seznamu APL. Společnost se tak snaží nakupovat u co nejmenšího počtu dodavatelů co největší počet výrobků. Oddělení centrálního nákupu navíc průběžně provádí prověřování systému zásobování provozů dle vlastního kontrolního listu, který je upravován ve spolupráci s oddělením H&S. [21]

9.2.6 Projekt „Mystery shopping“ – Tajný nákup

Je to již osm let, co byl projekt Mystery shopping ve firmě Eurest poprvé realizován. Tento tzv. tajný nákup je spolehlivým a vyzkoušeným způsobem, jak získat obraz o restauracích společnosti z pohledu hosta. Jedná se o metodu průzkumu a hodnocení skutečného stavu v jednotlivých restauracích.

Mezi hlavní cíle projektu patří zejména zvýšení kvality poskytovaných služeb a tím i spokojenosti zákazníků společnosti, zvýšení image společnosti a udržení vedoucího postavení na trhu.

Restaurace navštěvují speciálně proškolení tajní hosté. Ti se chovají jako běžný host a hodnotí restauraci podle přesně stanovených kritérií. K tomuto hodnocení používají dotazník připravený ve spolupráci s provozním oddělením.

Výsledky za společnost, regiony i jednotlivé restaurace jsou následně komunikovány napříč celou společností. [16]

9.2.7 Corporate social responsibility

Kromě běžných typů kontroly, zaměřených na provoz, HACCP či ISO nebo finance, by si měli všichni zaměstnanci společnosti položit základní otázku: „Chováme se skutečně tak, jak jsme si předsevzali a děláme to, co jsme řekli, že dělat budeme?“ Tedy otázku tzv. společenské odpovědnosti firem (Corporate social responsibility), která by v dnešní době měla být na úplném vršku podnikatelského snažení.

CSR je souborem chování, jak by se odpovědná společnost měla chovat ke všem, jež s ní nějakým způsobem přijdou do styku. Ať už se jedná o akcionáře (shareholders) očekávající, že prostřednictvím svých akcií budou profitovat na zisku společnosti či tzv. stakeholders, tedy zájmové skupiny (zákazníci, dodavatelé, vlastníci, management, zaměstnanci a jejich rodiny, věřitelé, atd.). Samotná CSR představuje pro společnost celou řadu výhod. Od posílení pozitivního dojmu vůči svému okolí, pomoci budovat značku a tím zvyšovat loajalitu zákazníků až po jistou formu konkurenční výhody či úspory z hlediska zavedené ekologické praxe nebo managementu. Míra zavedení CSR pak ovlivňuje hodnocení firem Dow Jonesovým indexem na burze. Prestiž společností, které CSR zavedly, značně stoupá, lidé mají zájem se s nimi seznámit, spolupracovat. Tím se zvyšuje její goodwill, zisky, důsledkem toho tedy též hodnota akcie, z čehož profitují shareholders i stakeholders. Pro členy vrcholového a středního managementu, v optimálním případě samozřejmě pro všechny pracovníky Eurestu, pak vyvstává otázka, kterou mají za povinnost položit si každý den: „Udělal jsem dnes pro CSR opravdu maximum?“ [16]

9.2.8 Externí kontrola

Druhy státního odborného dozoru týkající se společnosti Eurest: [15]

- Krajské hygienické stanice a jejich územní pracoviště – pod něž ze zákonných předpisů spadá činnost společnosti (projektování, schvalovací řízení, běžná dozorová činnost ve stravovacím procesu),
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce – prodejní činnost (např. kantýny),
- Česká obchodní inspekce – ojedinělé případy (např. na základě stížností),
- místně příslušné Živnostenské úřady – především dokladová kontrola (oprávnění k provozování živnosti, souhlasnost nabývacích dokladů, zdravotní průkazy...),
- Orgán ochrany životního prostředí – nakládání s odpady a způsob odstraňování zbytků rostlinného a živočišného původu,
- Vodohospodáři – monitorování čistoty vypouštěné splaškové vody atd.,
- Státní veterinární správa – v odůvodněných případech kontrola způsobu nakládání s živočišnými produkty,
- Oblastní inspektoráty práce – bezpečnostní předpisy, ověřování způsobu zajištění závodní zdravotní péče, kategorizace práce, větrání či osvětlení pracovišť a dalších zdravotních rizik na pracovišti nebo personálních a mzdových podmínek apod.

Vedoucí závodu jsou povinni o jakékoliv provedené externí kontrole zaslat kopii protokolu do útvaru kvality na centrálu společnosti. [19]

9.2.9 Interní audit

Interní audity slouží k systematickému a nezávislému zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti QMS a systému HACCP a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a současně zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení stanovených cílů.

Za dodržování tohoto postupu jsou zodpovědní zaměstnanci Eurestu, vykonávající uvnitř společnosti auditorskou činnost v rámci systému jakosti a systému HACCP.

Interní audity mohou zkoumat systém zabezpečování QMS a systém HACCP nebo jeho elementy. Nemusí se však omezovat pouze na ně. Dle zadání a potřeby mohou zkoumat

i způsobilost procesů, postupů, činností či se zaměřit na jakost vybraných výrobků organizace.

Interní audity se plánují na základě rozboru výsledků všech provedených kontrol. Sestavují se vždy na pololetí fiskálního roku a schvaluje je ředitel oddělení H&S. Při sestavování plánu se berou v úvahu všechny provedené kontroly a případné nedostatky. Takto sestavený plán musí obsahovat: [19]

- prověřovanou oblast,
- termín provedení (s přesností na týden; po provedení auditu se doplní skutečný termín provedení),
- složení auditního týmu (musí být sestaveny s ohledem na nezávislost jednotlivých členů na prověřovanou oblast).

Program interních auditů je plánován s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které se mají podrobit auditu, stejně jako na výsledky předchozích interních auditů. Jejich kritéria, předmět a četnost jsou stanovovány útvarem kvality. [20]

Interní audit bývá zahájen úvodním jednáním, při němž se prověřovaný seznámí s rozsahem a cílem auditu, případně jsou uvedeny postupy a metody, které budou při prověře použity. V průběhu samotného auditu dochází ke shromažďování informací, a to prostřednictvím osobního jednání, studia podkladů a dokladů či sledování činnosti a podmínek v auditované oblasti.

Vyhodnocení interních auditů se provádí na Záznamu o neshodě z auditu, který bývá vystaven ihned po zjištění v průběhu vlastního auditu. Daná neshoda pak musí být jasně a nesporně doložena a popsána.

Za navržení nápravných opatření včetně termínu jejich realizace je zodpovědný vedoucí auditované oblasti. Zároveň je žádoucí, aby mezi auditorem a prověřovaným došlo k sesouhlasení popsané neshody a stanovení termínu ke zrealizování nápravného opatření. V případě, že je možné toto opatření zrealizovat ihned na místě, je pak také na Záznamu o neshodě z auditu jeho zrealizování ihned ověřeno. Je-li stanoveno delší časové období, které by nemělo být delší jak jeden měsíc, musí být účinnost opatření auditorem, který interní audit prováděl, následně ověřeno. Na závěr vyplní vedoucí auditního týmu v této Zprávě z auditu ostatní údaje, přiloží vystavené Záznamy neshod a celý tento dokument

předá zmocněnci pro jakost, který svým podpisem schválí řádné provedení auditu a zajistí zaslání kopie auditovanému. [19]

9.2.10 Záznamy kontroly

1. *Knih kontrol (KK)*

Slouží k zaznamenávání průběhu kontroly, případných zjištění či stanovení akčních plánů k odstranění nedostatků. Záznamy, které musí obsahovat jasný závěr (závada nezjištěna, resp. zjištěna – pak musí následovat krátký akční plán k jejímu odstranění včetně termínů a odpovědnosti) jsou do ní oprávněny učinit vnitřní osoby, tj. vedoucí závodu (vedoucí, šéfkuchař, účetní), přímí nadřízení (RR, RGP), pracovníci centrály, vnitřní auditoři a všichni členové vedení společnosti. KK je vedena na každém závodě Eurest v jednom exempláři. Obsahuje vždy originál a dvě kopie – jednu odesílá vedoucí na centrálu společnosti (jednoukrát měsíčně), druhá slouží pro případnou kontrolu vnějších orgánů. Originál je ponechán v knize. Popsané KK se archivují po dobu tří let od posledního zápisu. [19]

2. *Sešit rad a nápadů (SRN)*

Vnější dokument společnosti Eurest sloužící k zaznamenávání názorů a doporučení zástupců klienta (kontaktních osob a managementu), kteří pocítí potřebu blíže se vyjádřit ke službě společnosti. Záznamy do SRN mohou v provozní době odbytového střediska volně a kdykoliv učinit všechny určené osoby, není ale určen pro provádění záznamů běžnými hosty restaurace. SRN je veden na každém závodě Eurest v jednom exempláři a je uložen u vedoucího závodu, který je povinen minimálně jednou měsíčně vhodným způsobem požádat kontaktní osobu o zápis (ať už má či nemá ke službě připomínky). Kopii zápisu včetně přijatého akčního plánu zasílá vedoucí závodu do útvaru kvality čtvrtletně. Podepsané sešity se archivují po dobu tří let od posledního zápisu. [19]

9.2.11 Cíl kontrolní činnosti

Cílem kontrolní činnosti společnosti Eurest je zejména: [19]

- bezprostřední výchovné působení na pracovníky závodů včetně poskytování metodické pomoci,

- upozorňování a následné odstraňování nedostatků způsobené tzv. „provozní slepotou“,
- předcházení nedostatkům, které by při kontrole státního dozoru byly podnětem pro sankční postih,
- naplňování povinností daných společností právními předpisy,
- soulad popsaných činností a povinností v dokumentaci ISŘ a HACCP s praxí,
- přijímání opatření ke zjištěným nedostatkům, atd.

9.3 Dotazníkové šetření

Cílem dále popsaného dotazníkového šetření bylo zjistit skutečný stav současné kontrolní praxe ve společnosti Eurest, s. r. o. z pohledu jejích zaměstnanců. Zajímala jsem se o jejich názory týkající se přínosu kontrolní činnosti, jejího vlivu na výkonnost společnosti, nejčastějších problémů zjištěných kontrolou apod. Předmětem šetření, kromě nalezení odpovědí k otázkám současného stavu, bylo také seznámení se s preferencemi zaměstnanců.

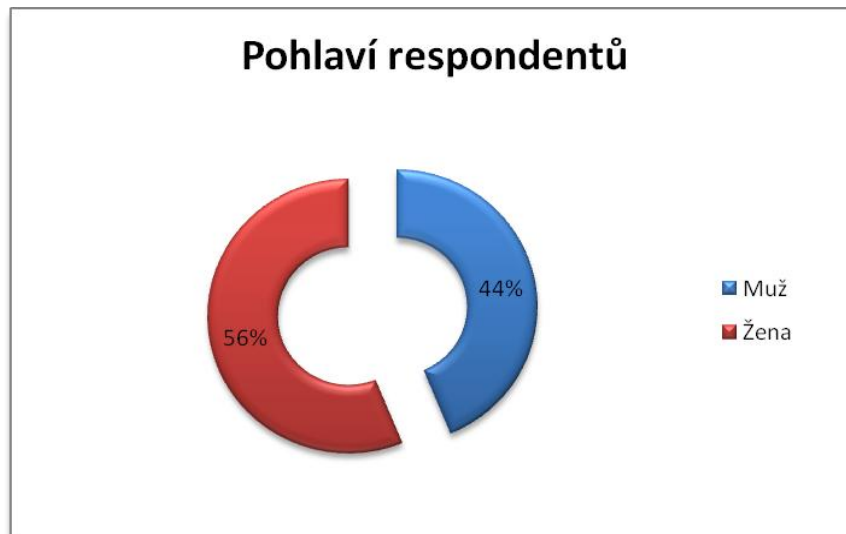
Průzkum byl proveden především u pracovníků centrály společnosti Eurest, s. r. o. Dále pak bylo osloveno deset závodů z celé oblasti České republiky. Ne vždy jsem se však setkala s kladnou odpovědí. Ze čtyřiceti odeslaných dotazníků se vyplněných vrátilo dvaatřicet. Celková návratnost tedy činila 80 %.

Dotazníky byly distribuovány v elektronické podobě prostřednictvím e-mailů (viz příloha č. 1). Jelikož nebyl průzkum prováděn osobním dotazováním, byl jejich součástí i průvodní dopis. V tom jsem se respondentům představila, uvedla důvod dotazníkového šetření i to, jakým způsobem dotazníky vyplňovat a na závěr je požádala o spolupráci. Současně byli ujištěni o anonymitě tohoto šetření. Samotné dotazníky se pak vyplňovaly zakřížkováním té které odpovědi, nejlépe vystihující postoje a názory dotázaných. Obsahovaly dvaadvacet otázek. Kromě poslední, v níž měli respondenti možnost vyjádřit své připomínky k dotazníku, šlo vždy o otázky uzavřené. U jedné z nich existovala možnost uvedení i více možných odpovědí.

Skupinu oslovených respondentů tvořil především střední management (regionální ředitelé provozu, pracovníci oddělení H&S či centrálního nákupu). Kromě nich jsem se pokusila oslovit i vrcholový management a několik vedoucích závodu. Dotazník byl orientován na osoby vykonávající komplexní kontrolní činnost, interní auditory.

9.3.1 Identifikace respondentů

K vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření bylo použito dvaatřicet dotazníků, z nichž čtrnáct bylo zodpovězeno muži, zbylých osmnáct, tedy 56 % ženami.



Graf 2 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Oslovení respondenti byli rozděleni do pěti věkových kategorií. Největší skupinu představovali lidé ve věku od 21 do 30 let. Se stejným počtem vybraných odpovědí pak následovaly skupiny 31 – 40 let a 41 – 50 let věku. Nejmenší zastoupení, s pouhými pěti odpověďmi, představovali lidé starší 51 let. V intervalu do 20 let věku se nevyskytoval žádný z respondentů.

Tab. 2 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Do 20 let	21 – 30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
0	11	8	8	5

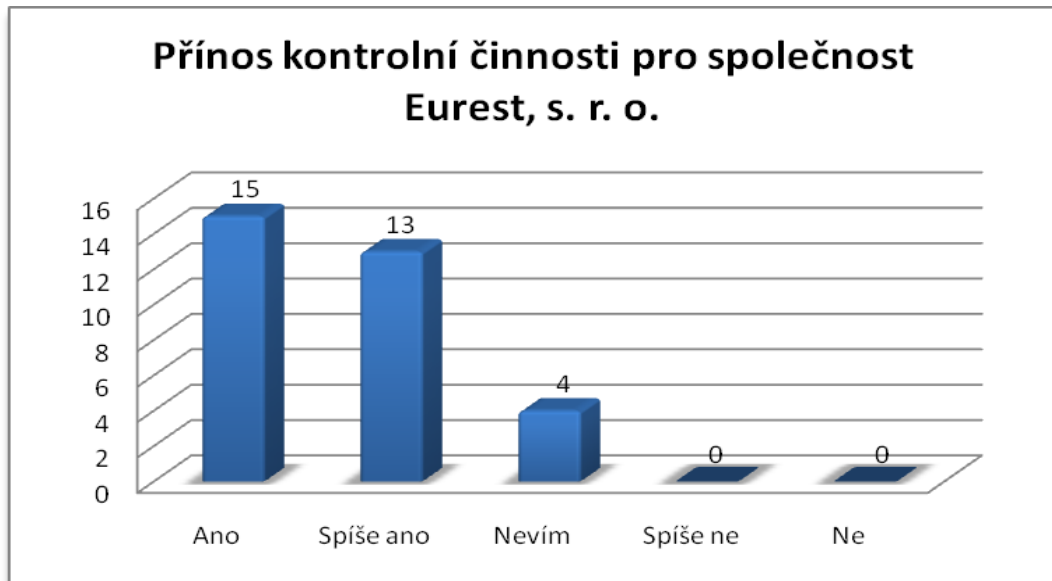
Posledním kritériem, které jsem pro identifikaci respondentů zvolila, byla délka zaměstnání ve společnosti Eurest, s. r. o. Stejně jako u věku, i v tomto případě, se vyskytlo stejné zastoupení jejich odpovědí u dvou z pěti nabízených možností. Po devíti odpovědích měly skupiny 1 – 3 roky a 5 – 10 let. Pouhá jedna odpověď reprezentovala skupinu „méně než jeden rok“.

Tab. 3 Délka zaměstnání u společnosti Eurest, s. r. o. (vlastní zpracování)

Méně než 1 rok	1 – 3 roky	3 – 5 let	5 – 10 let	10 let a více
1	9	6	9	7

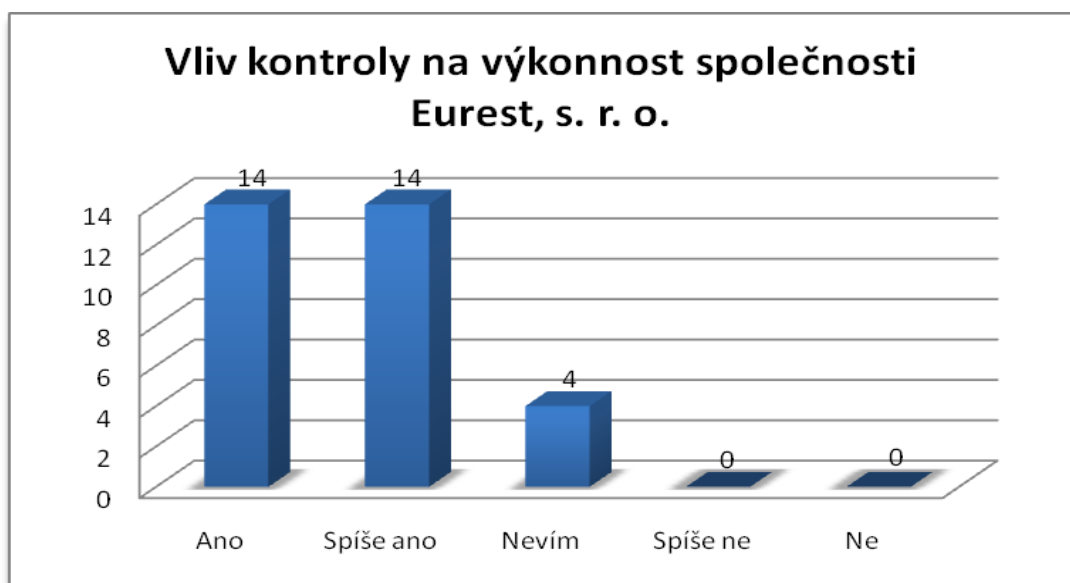
9.3.2 Přínos kontrolní činnosti pro společnost

Jak lze z níže uvedeného grafu vyčíst, z průzkumu vyplývá, že téměř 88 % dotázaných vnímá přínos kontrolní činnosti pro společnost Eurest, s. r. o. jako kladný či spíše kladný. Zbýlých dvanáct procent se nedokázalo rozhodnout, a coby svou odpověď zvolilo možnost nevím. Co je však podstatné, je skutečnost, že ani jeden z respondentů nespátřuje dané činnosti nic, co by společnosti mohlo naopak nějakým způsobem přímo uškodit.



Graf 3 Přínos kontrolní činnosti pro společnost Eurest, s. r. o. (vlastní zpracování)

9.3.3 Vliv kontroly na výkonnost společnosti



Graf 4 Vliv kontroly na výkonnost společnosti Eurest, s. r. o. (vlastní zpracování)

Stejně jako u předchozí otázky, se ani v tomto případě, nesešávají názory respondentů ze záporných odpovědí. Osmadvacet dotázaných spatřuje mezi kontrolou a výkonností společnosti spojitost, což je v kombinaci s osmaosmdesátiprocentním vnímáním kontrolní činnosti jakožto přínosu pro společnost Eurest, pozitivním jevem.

9.3.4 Spokojenost se stávajícím systémem kontroly

Stávající kontrolní systém ve společnosti je vnímán jako postačující či spíše postačující. I přesto se zde však vyskytlo téměř 19 % váhajících. Lze tedy říci, že i když je kontrolní činnost považována za přínosnou, pociťuje v ní téměř pětina dotázaných jisté nedostatky, což se promítlo do jimi zvolených odpovědí.

Tab. 4 Spokojenost se stávajícím systémem kontroly (vlastní zpracování)

Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
11	15	6	0	0

9.3.5 Cíl kontrolní činnosti

Další problematikou, na niž jsem se zaměřila, byla znalost cíle kontrolní činnosti. Na tuto otázku odpovědělo 97 % respondentů kladně. Zbývá tři procenta však uvedla, že cíl kontrolní činnosti, kterým by mělo být například bezprostřední výchovné působení na pracovníky závodu včetně poskytování metodické pomoci, či předcházením nedostatkům, které by mohly být při kontrole státního dozoru podnětem pro sankční postih, neznají.



Graf 5 Znalost cíle kontrolní činnosti (vlastní zpracování)

9.3.6 Aktuální cíle společnosti

Mimo samotného cíle kontrolní činnosti by měly osoby provádějící kontrolu znát i aktuální cíle společnosti na příslušné období, které se k ní vztahují. Na otázku, zdali tomu tak ve skutečnosti je, odpověděla čtvrtina dotázaných, že ano. Více jak 56 % uvedlo jako svou odpověď spíše ano. Zbylých 19 % vybralo coby možnost nejlépe vystihující skutečnost – spíše ne.

Tab. 5 Znalost aktuálních cílů společnosti vztahujících se ke kontrolní činnosti (vlastní zpracování)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
8	18	6	0

9.3.7 Materiály ke správnému výkonu kontrolní činnosti

Další oblastí, na níž jsem se zaměřila, byla problematika materiálního a informačního zabezpečení. Položila jsem respondentům otázku, zdali mají materiály, nástroje a pomůcky potřebné ke správnému výkonu kontrolní činnosti. Z níže uvedeného grafu je patrné, že více jak pětina pociťuje jejich nedostatek. Zbylých 78 % je s poskytnutými prostředky spokojena.



Graf 6 Přístup k materiálům ke správnému výkonu kontrolní činnosti (vlastní zpracování)

9.3.8 Možnost pravidelného školení

Nejsou to jen nástroje a pomůcky, které osoby vykonávající kontrolu ke své práci potřebují. Důležitá je pro ně především oblast znalostí a vědomostí. Vzniká tedy otázka, je-li jim umožňováno pravidelné školení za účelem získávání informací vyplývajících z měnící se legislativy. Jako u předchozího případu, lze i v tomto sledovat obdobné rozdělení odpovědí respondentů. Podle 75 % je toto pravidelné školení zaměstnancům poskytováno, zbylá čtvrtina s tímto výrokem nesouhlasí.



Graf 7 Možnost pravidelného školení (vlastní zpracování)

9.3.9 Zahrnutí výrobních činností do kontroly

Kontrola by měla být činností komplexní a tudíž zahrnovat všechny kroky výrobní činnosti. Je tomu v případě společnosti Eurest, s. r. o. skutečně tak? Jedenadvacet z dotázaných uvedlo, že ano. Zbylých jedenáct některý z kroků výroby v kontrolní činnosti postrádají.



Graf 8 Zahrnutí všech kroků výrobních činností do kontroly (vlastní zpracování)

9.3.10 Četnost konání kontroly

Ze šetření dále vyplývá, že četnost konání kontroly je pro více jak 70 % dotázaných postačující či spíše postačující. 28 % ji naopak shledává jako nevyhovující – třem procentům zcela nevyhovuje, zbylá pětina k ní má určité výhrady.

Tab. 6 Četnost konání kontroly (vlastní zpracování)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
10	13	8	1

9.3.11 Nejčastější problémy zjištěné kontrolou

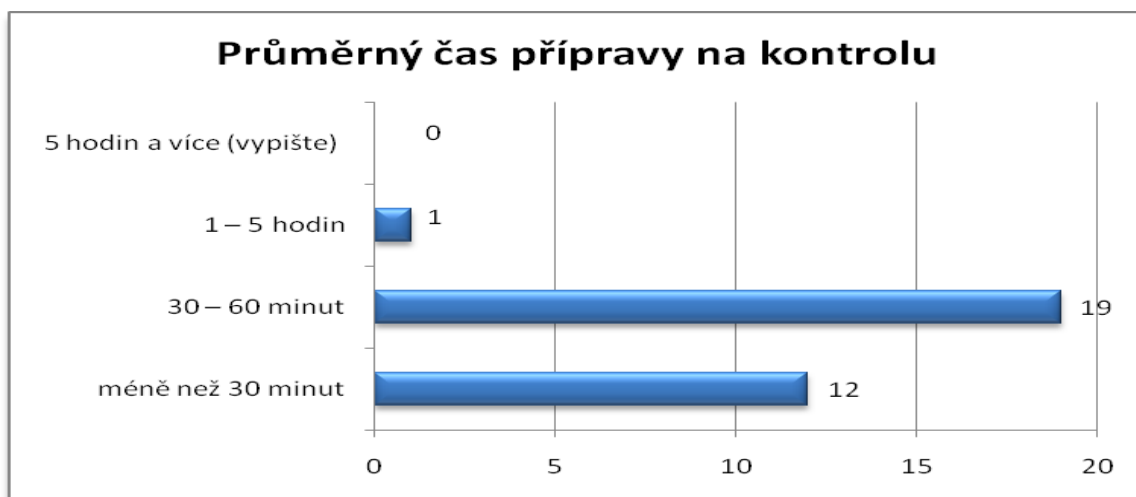
Na otázku týkající se nejčastějších problémů zjištěných kontrolou mohli respondenti odpovědět více než jednou z nabízených odpovědí. Jen výjimečně nebyla tato možnost využita. Jednotlivé problémy jsou uvedeny v tabulce č. 7. Jsou rozděleny do dvou skupin - na problémy související se surovinami a dále pak ostatní činnosti. S téměř pětačtyřicetiprocentním zastoupením zaujímá v první skupině přední postavení problematika porušování skladovacích teplot. Na druhém místě se objevuje dodržování metody FIFO. Více jak 22 % představovalo dodržování doby minimální trvanlivosti. Pouhá dvě procenta pak neporušenost obalů. Nejčastěji se objevujícím problémem druhé skupiny bylo určení zodpovědnosti za danou činnost, následované dodržování hygienických zásad a technologických toků. Na posledním místě se umístilo třídění odpadů se šesti procenty. Jinou možnost nezvolil ani jeden z respondentů.

Tab. 7 Nejčastější problémy zjištěné kontrolou (vlastní zpracování)

Suroviny		Ostatní činnosti	
Dodržování metody FIFO	14	Dodržování technologických postupů	8
Dodržování doby minimální trvanlivosti	10	Dodržování hygienických zásad	11
Porušení skladovacích teplot	20	Dodržování BOZP + PO	10
Neporušenost obalů	1	Třídění odpadů	4
Jiné	0	Dodržování teplotních řetězců	9
		Dodržování technologických toků	11
		Určení zodpovědnosti za danou činnost	14
		Jiné	0

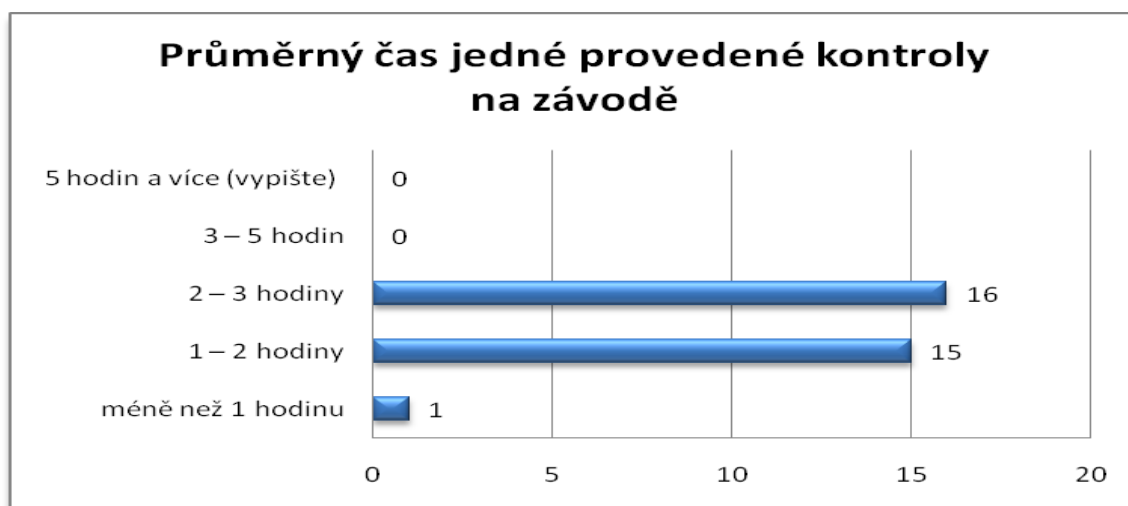
9.3.12 Průměrný čas přípravy na kontrolu

Jaký průměrný čas zabere příprava na kontrolu zaměstnanci z jeho běžných pracovních povinností? Nejčastěji uváděnou odpověď, téměř 60 %, představoval interval v rozmezí 30 – 60 minut. Na druhém místě s necelými 38 % se objevila příprava nepřesahující půl hodiny. Pouhá jedna odpověď se pak objevila v intervalu 1 – 5 hodin. Žádný z dotázaných nevedl delší časový horizont.



Graf 9 Průměrný čas přípravy na kontrolu (vlastní zpracování)

9.3.13 Průměrný čas jedné provedené kontroly na závodě



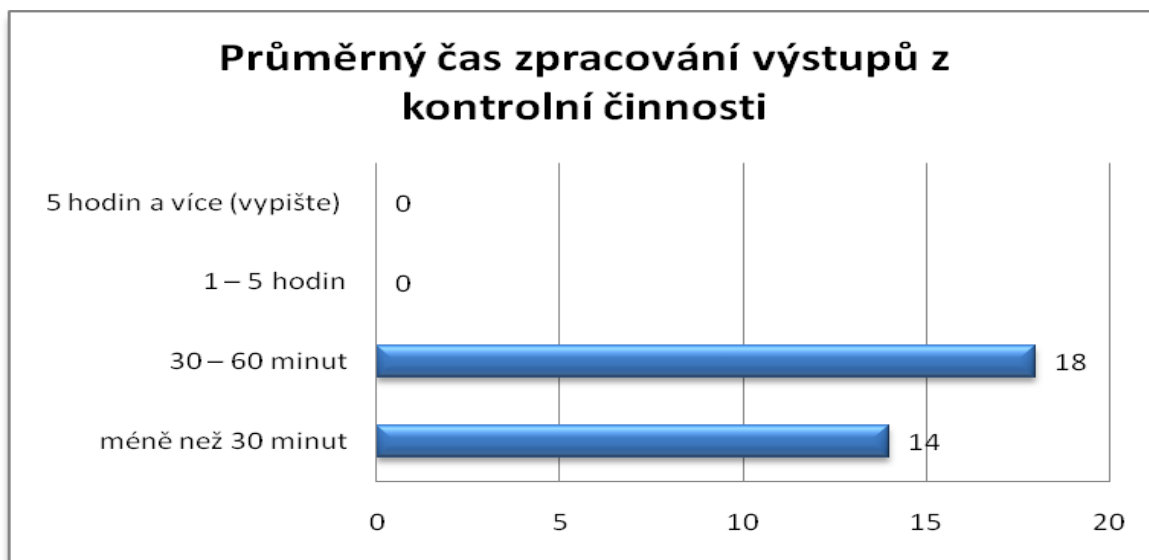
Graf 10 Průměrný čas jedné provedené kontroly na závodě (vlastní zpracování)

Druhou ze tří otázek týkající se problematiky času byla otázka průměrné délky jedné kontroly na závodě. Polovině dotázaných zabere mezi dvěma až třemi hodinami. Patnáct re-

spondentů uvedlo interval v rozmezí 1 – 2 hodiny. Poslední vykonává kontrolní činnost na závodě za méně než jednu hodinu.

9.3.14 Průměrný čas zpracování výstupů z kontrolní činnosti

Poslední časové hledisko, které bylo v dotazníku zohledněno, byl průměrný čas na zpracování výstupů z kontrolní činnosti. Zde respondenti volili výhradně dva ze čtyř nabízených intervalů. A to interval v rozmezí 30 – 60 minut, který nejlépe vystihoval skutečnost u osmnácti dotázaných. Zbýlých čtrnáct zpracovává výstupy do doby třiceti minut.



Graf 11 Průměrný čas zpracování výstupů z kontrolní činnosti (vlastní zpracování)

9.3.15 Kontrolní činnost a její přínos pro profesní růst

Na otázku, je-li kontrolní činnost přínosem pro profesní růst, odpověděli respondenti následujícím způsobem: 47 % z nich považuje tuto skutečnost za nepopiratelný fakt, dalších 40 % jistý přínos pocítuje, zbylých 12,5 % se nedokázalo rozhodnout. Ani jedna z odpovědí se nenalézala v záporně znějících možnostech.

Tab. 8 Kontrolní činnost a její přínos pro profesní růst (vlastní zpracování)

Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
15	13	4	0	0

9.3.16 Přístup kontrolovaných ke kontrolní činnosti na závodě

V kontrolním procesu je důležitá také zpětná vazba a vzájemná komunikace. Jak je tedy tato činnost vnímána kontrolovanými na jednotlivých závodech? Se zápornou reakcí se osoby provádějící kontrolní činnost setkávají v celých dvanácti procentech případů. Zbylých 88 % lze následně rovným dílem rozdělit mezi pozitivní reakce a přístup bez reakcí.



Graf 12 Přístup kontrolovaných ke kontrolní činnosti na závodě (vlastní zpracování)

9.3.17 Seznamování kontrolovaných s významem kontroly a jejím výsledkem

Každý kontrolovaný by měl být seznámen s významem kontroly a jejím výsledkem. Čtyřicet respondentů uvedlo, že takto činí a kontrolované o těchto skutečnostech informuje. V sedmi případech se tomu neděje pokaždé. V posledním dotázaný uvedl, že kontrolované tímto způsobem spíše neinformuje.

Tab. 9 Seznamování kontrolovaných s významem kontroly a jejím výsledkem (vlastní zpracování)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
24	7	1	0

9.3.18 Využití výsledků kontroly při přípravě nových plánů

Jak již bylo několikrát zmíněno, výsledky kontrolní činnosti by měly být využívány při přípravě nových plánů. Ze šetření však vyplývá, že se tomu děje ani ne v pouhé pětině pří-

padů. Celých 81 % respondentů uvedlo, že výstupy kontroly tímto způsobem nezohledňuje. Tento jev je zapříčiněn tím, že se přípravou plánů na další období (fiskální rok) zabývá pouze na tuto problematiku úzce specializovaná skupina pracovníků.



Graf 13 Využití výsledků kontroly (vlastní zpracování)

9.3.19 Analýza zjištěných neshod s kontrolovaným

Jsou-li při kontrole zjištěny neshody, měly by být s kontrolovaným také analyzovány. Oproti předchozímu případu se v tomto pohybují odpovědi naopak mezi pozitivními. Velmi často se takovéto analýze věnuje téměř 47 % dotázaných. 34 % respondentů často, dalších 19 % v tom kterém případě.

Tab. 10 Analýza zjištěných neshod s kontrolovaným (vlastní zpracování)

Nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často
0	0	6	11	15

9.3.20 Spolupráce na odstraňování neshod

Z průzkumu dále vyplývá, že na odstraňování těchto neshod spolupracuje s kontrolovanými 9 % respondentů velmi často. 31 % často, 13 % zřídka, 3 % se k tomuto kroku neuchylují. Největší zastoupení představovala odpověď někdy se 44 %.

Tab. 11 Spolupráce na odstraňování neshod (vlastní zpracování)

Nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často
1	4	14	10	3

9.3.21 Využití výstupů za účelem nápravy zjištěných neshod

Kontrola by neměla sloužit k pouhému odhalení samotných neshod, ale také jako prostředek k jejich nápravě. Jak znázorňuje následující graf: 28 % dotázaných je toho názoru, že je tomu v případě společnosti Eurest skutečně tak. Devět procent si není jisto a více jak šedesát procent uvedlo, že se zjištěnými neshodami za účelem jejich nápravy dále nepracuje. Stejně jako v případě využívání výsledků kontroly pro přípravu nových plánů je tato skutečnost ovlivněna tím, že se danou problematikou zabývá pouze úzce specializovaná skupina pracovníků.



Graf 14 Využití výstupů za účelem nápravy zjištěných neshod (vlastní zpracování)

9.3.22 Finanční vyčíslení přínosu kontrolní činnosti

Poslední otázka uzavírající dotazník před prostorem poskytnutým respondentům pro vyjádření jejich námětů, doporučení a připomínek, se týkala schopnosti finančně vyčíslit přínos kontrolní činnosti. Šest procent dotázaných by toho bylo určitým způsobem schopno. Zbýlých třicet respondentů tento přínos finančně vyčíslit nedokáže.

Tab. 12 Finanční vyčíslení přínosu kontrolní činnosti (vlastní zpracování)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0	2	16	14

9.4 SWOT analýza

Strengths- silné stránky

- lídr na trhu stravovacích služeb v ČR
- součást největší stravovací firmy na světě Compass Group,
- mezinárodní spolupráce (výměna zkušeností mezi zeměmi, v nichž společnost působí)
- centrálně řízená kvalita surovin
- servis a nabízené služby na vysoké úrovni
- kvalifikovaný personál
- schopní řídicí pracovníci
- dobré know-how firmy
- ucelený systém vzdělávání týkající se všech zaměstnanců
- pružnost reagovat na danou situaci ve firmě či na trhu
- dovednosti v umění jednat se zákazníkem
- rodinná atmosféra
- držení certifikátu QMS
- systém řízení vztahů s klienty (CRM)

Weaknesses – slabé stránky

- nedostatečná komunikace na všech stupních řízení
- částečné nedodržování legislativních a vnitropodnikových nařízení některými zaměstnanci
- složitost zavádění myšlenek do praxe (velká roztrůstěnost poboček po celé republice)
- neztotožnění se pracovníků s myšlenkami a filozofií společnosti
- fluktuace pracovníků
- moderní technika není v každém závodu

Opportunities - příležitosti

- získání dalších ocenění
- nové vzdělávací metody
- nové metody kontroly
- možnost využití programů pro podporu podnikání v daném odvětví

Threats - hrozby

- měnící se preference a vkus zákazníků
- měnící se legislativa
- nestabilní politická situace
- živelné pohromy
- vstup nové konkurence do odvětví
- kopírování systému vzdělávání konkurencí
- odchod klíčových pracovníků ke konkurenci

Obr. 11 SWOT analýza společnosti Eurest, s. r. o. (vlastní zpracování)

10 PROJEKTOVÁ ČÁST

10.1 Projekt seznámení zaměstnanců s aktuálními cíly společnosti

Společnost Eurest, s. r. o. má vypracovaný systém řízení založený na strategických a taktických cílech. Ty pro své oddělení vypracovávají jednotliví ředitelé (ve spolupráci se středním managementem v daném oddělení), kteří s nimi následně seznamují své podřízené. Daný systém je důsledně dodržován.

Problém spatřuji především v oblasti komunikace, zejména pak v přenosu informací o těchto cílech od vrcholového vedení, přes střední management až k vedoucím závodů. Nejproblémovější část komunikačního kanálu tvoří předávání informací středním managementem níže (na závody). Zde by bylo vhodné zvýšit kontrolní činnost firmy formou dotazování, zda jsou informace o aktuálních cílech řádně předávány a také dostatečně pochopeny i těmi nejnižšími řídicími články. Toto přezkušování navrhuji provádět na pravidelných měsíčních poradách s vedoucími závodu.

Vize společnosti - Great people, great service, great results = kvalitní lidé poskytují vynikající servis a zaručují výborné výsledky. Společnost se chce stát symbolem kvalitních a jedinečných týmů. Nechce být jen dobrá, chce být skvělá. [17]

Mise - společnost Eurest přináší novou kvalitu stravování. Kultivuje ekonomické prostředí v ČR. Její odkaz zůstává v myslích jejích hostů i zaměstnanců. Obohacuje životy. [17]

Nejvyšší cíl - stát se nejžádanější stravovací společností v České republice. [17]

Strategické cíle - jsou platné pro všechna oddělení a pravidelně se přehodnocují každý rok. Jsou jimi: [17]

- předkládat klientům vysoce efektivní systém stravování vycházející z jejich potřeb,
- obchodní vztahy budovat na základě vzájemné potřeby,
- spokojenost klientů a hostů zajistit kvalitou poskytovaných služeb,
- z odhodlaných jedinců vytvářet kvalitní a jedinečné týmy,
- chránit životní prostředí a lidskou důstojnost.

Taktické a operativní cíle - platí pro jednotlivá oddělení, popř. jejich útvary a vycházejí z cílů strategických. Hodnotí se každých šest měsíců, případně se přizpůsobují a mění v závislosti na platných strategických cílech a celkovém ekonomickém prostředí. [17]

Osobní cíle - vycházejí z cílů taktických a operativních. Jedná se dílčí změny na cestě naplnění nejvyššího cíle společnosti. Mají motivovat zaměstnance jasnými a měřitelnými úkoly. Důležitá je zde možnost samovyhodnocení každým zaměstnancem. Jdou až na úroveň vedení jednotlivých závodů (vedoucí závodu, šéfkuchař, účetní). [17]



Obr. 12 Uzavřený cyklus řízení [17]

10.2 Projekt zabezpečení potřebných materiálů, nástrojů a pomůcek

Prostřednictvím průzkumu bylo zjištěno, že je zaměstnancům společnosti Eurest, s. r. o. ke správnému výkonu kontrolní činnosti předáván veškerý potřebný materiál, a to jak písemného tak i technického rázu. Problém spatřuji v působení tzv. lidského faktoru, kdy pracovníci tyto materiály založí a po uplynutí jistého časového úseku je již nemohou najít. Z tohoto důvodu se domnívají, že je ve skutečnosti ani neobdrželi.

Jako nápravné opatření v tomto případě navrhuji čtvrtletně prostřednictvím dotazníku, uzpůsobeného jednotlivým oddělením, zjistit skutečný stav vybavenosti potřebnými materiály, nástroji a pomůckami. Popřípadě formou interního sdělení připomenout zaměstnancům, které materiály jim byly zaslány a kde si je v případě, že je nemají, mohou opětovně vyzvednout.

Daným úkolem bych pověřila zodpovědnou osobu z oddělení, z něhož byl požadavek vznesen.

10.3 Projekt zajištění pravidelného školení

Na základě analýzy potřeb vzdělávání a jejich naplňování bylo zjištěno, že z důvodu hospodářské krize byla společnost Eurest, s. r. o. nucena některé druhy školení dočasně omezit, a to z důvodu snížení svých nákladů. Toto opatření je však pouze dočasného charakteru. Po zlepšení ekonomické situace se společnost chystá navrátit k původním plánům. Tímto krokem tedy odpadnou připomínky k nedostatečnému zajištění pravidelného školení pracovníků.

Školení ve společnosti lze rozčlenit do tří kategorií:

- školení zaměřené na poskytování závodního stravování (odborné, profesní),
- školení týkající se integrovaného systému řízení (školení společnosti Bureau Veritas Certification Czech Republic, s. r. o.)
- školení zaměřená na legislativu (BOZP, hygiena...).

Současný stav školení byl, jak již bylo zmíněno, omezen pouze na nejnужnější typy školení, především školení zaměřené na měnící se legislativu. Z tohoto důvodu nespátřuji v dané oblasti žádnou velkou nesrovnalost. Daných 25 % záporných odpovědí u otázky, je-li za-

městnancům umožňováno pravidelné školení za účelem získávání informací vyplývajících z měnící se legislativy, je tedy způsobeno především chybnou komunikací.

Ke zjištění potřeb školení pracovníků provádí každoročně společnost průzkum na základě ročního hodnotícího pohovoru, během něhož si každý zaměstnanec vytyčí své osobní úkoly a k nim má možnost vypsát školení nutná pro jejich splnění. Pro zlepšení problematiky předávání informací navrhuji, aby se s těmito návrhy více pracovalo. Tedy, aby oddělení GPD byly zavčas dány požadavky na správné typy školení a zároveň byla požadována zpětná vazba, zda je možné tato školení aplikovat či nikoli (z důvodu financí), zda se daný druh školení vůbec provádí a v jakém časovém horizontu je možné podřízené proškolit, aby mohli následně plnit své vytyčené osobní cíle.

10.4 Projekt zahrnutí všech kroků výrobní činnosti do kontroly

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 35 % dotázaných některý z kroků výroby jakožto součást kontrolní činnosti postrádá. Při podrobném zkoumání materiálů integrovaného systému řízení ve společnosti Eurest, s. r. o. jsem naopak zjistila, že tyto kroky jsou do systému kontroly zahrnuty do posledního. Systém interního auditu ve společnosti je však účelově rozdělen do jednotlivých provozních částí, z čehož u těchto interních auditorů vznikl dojem, že je kontrola u některých z kroků výrobní činnosti opomíjena.

Jakožto opatření navrhuji opětovné proškolení všech interních auditorů o celkovém systému kontrolní činnosti. Dané školení by mělo vyjít z podnětu oddělení H&S. Samotnou realizací by pak bylo pověřeno oddělení GPD.

10.5 Projekt zefektivnění četnosti konání kontroly

Na problematiku četnosti konání kontroly jsem pohlížela ze dvou hledisek:

- zda četnost kontrol odpovídá nastavenému systému zavedenému ve společnosti Eurest, s. r. o.,
- z pohledu návratnosti nákladů vynaložených na vlastní kontrolu (mzdy, pohonné hmoty...).

Co se týče prvního bodu, tj. zda četnost konání kontrol odpovídá nastavenému systému zavedenému ve společnosti, u něj jsem neshledala existenci jakékoliv neshody.

Je pouze na uvážení vrcholového managementu společnosti, zda se rozhodne do problematiky kontrolní činnosti více investovat a její četnost znásobit.

Výpočet odhadovaných průměrných nákladů na stávající četnost kontrol uvádím níže:

Tab. 13 Průměrné mzdové náklady na jednu kontrolu (vlastní zpracování)

Průměrný čas na přípravu kontroly	0,5 h
Průměrný čas jedné provedené kontroly na závodě	2,0 h
Průměrný čas na zpracování výstupů z kontrolní činnosti	0,5 h
Průměrný čas na přepravu auditora do místa kontroly	3,0 h
Průměrný počet hodin celkem	6,0 h
Průměrná hrubá měsíční mzda (auditor)	25 000,00 Kč
Odvody státu (34 %)	8 500,00 Kč
Mzdové náklady (průměrná hrubá mzda + odvody státu)	33 500,00 Kč
Přepočtový koeficient	173,92 h
Průměrná hodinová mzda	192,62 Kč
Celkové průměrné mzdové náklady na kontrolu - jedna osoba	1155,70 Kč
Celkový počet interních auditorů	60 osob
Průměrné mzdové náklady na kontrolu - všichni interní auditoři	69 342,23 Kč

Tab. 14 Ostatní průměrné náklady na jednu kontrolu (vlastní zpracování)

Průměrný počet ujetých kilometrů na jednu kontrolu	200,00 km
Průměrná spotřeba PHM na 1 vozidlo na 100 km	5,7 litrů
Průměrná cena 1 litru nafty	30,00 Kč
Celkové průměrné náklady na přepravu	342,00 Kč
Průměrné náklady na spotřebu energie a kancelářského materiálu	50,00 Kč
Průměrné náklady na telefon	20,00 Kč
Celkové ostatní průměrné náklady - jedna osoba	412,00 Kč
Celkový počet interních auditorů	60 osob
Ostatní průměrné náklady - všichni interní auditoři	24 720,00 Kč

Tab. 15 Celkové průměrné náklady na kontrolu (vlastní zpracování)

	1 kontrola/měsíc	Současný stav 2 kontroly/měsíc	Dvojnásobná četnost 4 kontroly/měsíc
Měsíc	94 062,23 Kč	188 124,45 Kč	376 248,91 Kč
Rok	1 128 746,72 Kč	2 257 493,43 Kč	4 514 986,86 Kč

Do celkových průměrných nákladů nebyly zahrnuty náklady na vypracování funkčního systému kontrolní činnosti (vnitřní směrnice firmy). Toto know-how firmy není finančně zmapováno, proto nebylo do této studie zahrnuto.

Výňatek z případných možných finančních postihů a ztrát při nekonání kontrolní činnosti:

1. Oblast hygieny [23]

- pokuta až do výše 100 000 Kč za uvedení nepravdivých údajů a informací a dále za ztěžování nebo maření výkonu státního zdravotního dozoru,
- pokuta až do výše 2 000 000 Kč za nesplnění nebo porušení povinností stanovených zákonem o ochraně veřejného zdraví, zvláštními právními předpisy nebo na jejich základě vydanými rozhodnutími či opatřeními orgánu ochrany veřejného zdraví, přímo použitelnými předpisy Evropských společenství atd.,
- pokuta až do výše 3 000 000 Kč za poškození zdraví fyzických osob, vznik nebo hrozbu epidemie na základě nesplnění nebo porušení povinností podle odst. 1 §92.

2. Oblast BOZP [22]

- pokuta až do výše 300 000 Kč za dopuštění se správního deliktu tím, že společnost nezajistí na pracovištích dodržování zákazu požívat alkoholické nápoje nebo zneužívat jiné návykové látky,
- pokuta až do výše 400 000 Kč za dopuštění se správního deliktu nevedením evidence o pracovních úrazech ve stanoveném rozsahu, ačkoli k tomu má společnost povinnost podle zvláštního právního předpisu,

- pokuta až do výše 1 000 000 Kč za dopuštění se správního deliktu nezajištěním bezpečnosti fyzických osob zdržujících se s vědomím společnosti na jejich pracovištích a to s ohledem na možné ohrožení jejich života nebo zdraví,
- pokuta až do výše 2 000 000 Kč za dopuštění se správního deliktu nesplněním povinnost udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu nebo nekontrolováním jejich používání.

3. Oblast požární ochrany [24]

- pokuta až do výše 250 000 Kč za porušení povinnosti vyplývající z předpisů o požární ochraně tím, že společnost neprovádí pravidelně kontrolu dodržování předpisů o požární ochraně a plnění příkazů, zákazů a pokynů týkajících se požární ochrany nebo neodstraňuje zjištěné závady,
- pokuta až do výše 500 000 Kč za porušení povinnosti vyplývající z předpisů o požární ochraně tím, že společnost nevytváří podmínky pro hašení požárů a pro záchranné práce, neudrzuje volné příjezdové komunikace a nástupní plochy pro požární techniku, únikové cesty a volný přístup k nouzovým východům, rozvodným zařízením elektrické energie, uzávěrům vody, plynu, topení atd.,
- pokuta až do výše 10 000 000 Kč za zrušení jednotky požární ochrany bez souhlasu hasičského záchranného sboru kraje.

4. Ostatní legislativní předpisy a nařízení [22]

- pokuta až do výše 200 000 Kč za dopuštění se správního deliktu na úseku dovolené porušením stanovené povinnosti vztahující se k délce dovolené za kalendářní rok, k dovolené za odpracované dny, k dodatkové dovolené nebo další dovolené, čerpání dovolené nebo určení jejího nástupu,
- pokuta až do výše 400 000 Kč za dopuštění se správního deliktu na úseku pracovní doby nevedením evidence pracovní doby, ačkoli k tomu má společnost povinnost podle zvláštního právního předpisu,
- pokuta až do výše 500 000 Kč za dopuštění se správního deliktu na úseku odměňování zaměstnanců neposkytnutím zaměstnanci za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty stejnou mzdu nebo plat jako jinému zaměstnanci,

- pokuta až do výše 1 000 000 Kč za dopuštění se správního deliktu na úseku vyhrazených technických zařízení nezajištěním prohlídek, revizí nebo zkoušek ve stanoveném rozsahu (daným oprávněním nebo osvědčením vydaným organizací státního odborného dozoru na provádění prohlídek, revizí nebo zkoušek při provozování vyhrazených technických zařízení),
- pokuta až do výše 2 000 000 Kč za dopuštění se správního deliktu na úseku pracovní doby nestanovením začátku a konce pracovní doby a rozvrhu pracovních směn.

5. *Ztráta dobrého jména společnosti (možná ztráta kontraktu)*

- tato ztráta se může vyšplhat do výše několika desítek až stovek milionů korun.

Z finančního srovnání nákladů na kontrolu (roční náklady v současné situaci představují částku přibližně **2 257 493 Kč**) s případnými finančními riziky při jejím nekonání (mohou dosáhnout výše až **několika desítek milionů korun**) jasně vyplývá, jak důležitá kontrolní činnost je. Dokáže snížit nebezpečí vzniku mnohých problémů, které by mohly společnost ohrozit nejen finančně, ale také poškodit její dobré jméno = ztráta stávajících i nových kontraktů. Není proto dobré tuto oblast činnosti firmy podceňovat a opomíjet.

Výše uvedené částky představují pokuty směřované pouze k jednomu jedinému případu. Avšak společnost Eurest, s. r. o. má téměř 350 restaurací a zaměstnává více jak 3 500 zaměstnanců. Lidský faktor, jak je všeobecně známo, není příliš spolehlivý. Na vzniku případných ohrožení se podílí přibližně z 80 %.

Z tohoto důvodu doporučuji zvážení zvýšení četnosti konaných kontrol. To by však mělo zohledňovat finanční možnosti společnosti. Jak lze z výkazu zisku a ztráty k 30. 9. 2009 vyčíst, činil výsledek hospodaření za běžnou činnost 173 458 000 Kč. Náklady spojené s kontrolní činností představují přibližně **1,30 %** z této částky. Není to tedy tolik, aby to společnost jakkoli ohrozilo.

V současné době je každý závod zkontrolován nezávislým interním auditorem jednou za tři měsíce. Pokud by se četnost konaných kontrol zdvojnásobila, bylo by během měsíce zkontrolováno téměř 70 % závodů. Ideální by sice bylo provádět na závodech kontrolu každý měsíc, ale to už by náklady s touto činností spojené představovaly téměř sedm milionů korun.

10.6 Projekt snížení četnosti kontrolou nejčastěji zjištěných problémů

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno pořadí nejčastěji se vyskytujících problémů odhalených kontrolní činností. Cílem tohoto projektu je snížení četnosti jejich výskytu a to prostřednictvím níže navrženého Souhrnu častých neshod při kontrolní činnosti na závodech. Tento souhrn se skládá ze čtyř částí – popis neshody, způsob odstranění, význam odstranění neshody, četnost kontroly. Po předání řediteli oddělení H&S by měl být projednán na poradě vedení. Provozní ředitel by měl o daném výsledku informovat jednotlivé regionální ředitele a ti následně vedoucí svých závodů, jejichž povinností by bylo dále proškolit své podřízené. Záznamem o tomto školení bude prezenční listina obsahující nejen údaje o zúčastněných a školiteli, ale i datum školení a jeho obsah, jehož součástí (příloha) bude právě uvedený Souhrn častých neshod při kontrolní činnosti na závodech. Během následující kontroly navrhuji provést vyhodnocení účinnosti tohoto opatření a porovnat procentuální křivku četnosti výskytu jednotlivých neshod.

Tab. 16 Souhrn častých neshod při kontrolní činnosti na závodech (vlastní zpracování)

SUROVINY	
<i>Porušení skladovacích teplot</i>	
Popis neshody	<p>Nedodržení předepsané teploty u chlazených a mražených potravin, např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maso – nejvýše plus 9 °C - droby – nejvýše plus 6 °C - masné výrobky tepelně opracované, neopracované, polotovary – nejvýše plus 8 °C - masné výrobky trvanlivé – nejvýše plus 18 °C - mléko, smetana a ostatní mléčné výrobky trvanlivé, zahuštěné mléko – nejvýše plus 24 °C - ostatní mléčné výrobky – od plus 4 °C do plus 8 °C - nebalené cukrářské výrobky (pokud výrobce nestanoví jinak) – do plus 8 °C - zeleninové saláty, výrobky studené kuchyně (pokud výrobce nestanoví jinak) – do plus 8 °C - mražené potraviny – nejméně minus 18 °C <p>Výše uvedené teploty mohou na kontrolním měřidle v době provozu krátkodobě poklesnout pod stanovenou mez (vysklad-</p>

	nění a naskladnění potravin). U zmrazených produktů po celou dobu jejich rozvozu, přepravy a zacházení s nimi musí být dodržena teplota nejméně - 18 °C, u zchlazených produktů nejvýše + 4 °C. U zmrazených produktů lze krátkodobě (do 60 minut připustit) teplotu nejvýše - 12 °C, jde-li o zchlazené produkty, lze do 30 minut připustit teplotu nejvýše + 7 °C.
Způsob odstranění	Způsoby odstranění lze rozlišit na: <ul style="list-style-type: none"> - technického rázu (mechanická zábrana u dveří, tzn. plastové pásy zabezpečující menší únik tepla) - mrazicí boxy (nad vchodem je namontován ventilátor zabraňující výstupu a vstupu rozdílné teploty) - pokles chladiva v agregátu (při větším výkyvu teploty na orientačním měřidle nutnost zavolat technika) - organizační (uzpůsobení výdeje potravin z chladicího nebo mrazicího boxu na jednorázový – nechodit pro každou položku zvlášť) - vlastní kontrola teplot orientačního měřidla (provádí se na začátku a po skončení směny. Od každého měření je nutné provést záznam, který je následně kontrolován vedoucím závodu – jednou týdně.)
Význam odstranění	uchování minimální doby trvanlivosti u jednotlivých potravin, dodržení zdravotní nezávadnosti potravin, zamezení finanční ztráty způsobené hospodařením se surovinami
Četnost kontroly	denní – dvakrát denně (na začátku a po skončení směny) - odečet z teploměru týdenní – jednou týdně vedoucím závodu – kontrola záznamů kalibrace orientačního měřidla – jednou za půl roku (v případě velké odchylky nutnost jeho výměny popřípadě seřízení)
<i>Dodržování metody FIFO</i>	
Popis neshody	Potraviny, které první přijdou do skladu, musejí být také jako první ze skladu vyskladněny (na kuchyň). Tato metoda působí jako nástroj zajišťující dodržování doby minimální trvanlivosti.
<i>Dodržování doby minimální trvanlivosti</i>	
Popis neshody	Opomíjení kontroly doby minimální trvanlivosti ze strany zaměstnanců skladu, jehož důsledkem je její překročení a možné zdravotní ohrožení hostů restaurace společnosti, jakož i další finanční ztráta pro daný závod, resp. firmu samotnou.
Způsob odstranění	Při příjmu nových potravin je nutné zkontrolovat dobu minimální trvanlivosti a to z toho důvodu, že může dojít k situaci, kdy zboží již uskladněné může mít delší dobu trvanlivosti než to, které bylo právě dodáno.

	<p>Zboží s delší dobou trvanlivosti je skládáno do regálů vždy do zadních pozic, s kratší dobou trvanlivosti naopak dopředu. Tím je při vyskladnění zaručeno správné odebrání zboží a nedochází k překročení doby minimální trvanlivosti.</p> <p>U zboží, u něhož není doba minimální trvanlivosti vyznačena (ovoce a jiné nebalené zboží), musí být dodávka označena datem příjmu (začátek i konec dodávky). Takovéto zboží je vyskladňováno jako první.</p> <p>Zboží, které již bylo rozbaleno a není opatřeno originálním obalem, je nutné označit náhradní etiketou s datem skutečné doby minimální trvanlivosti.</p> <p><i>Upozornění:</i> nejvíce problémů bývá u koření a instantních dochucovacích prostředků a dále u zboží, které je dáváno zálohově do příručního skladu.</p>
Význam odstranění	nepřekročení doby minimální trvanlivosti, zajištění zdravotní nezávadnosti potravin, zamezení finanční ztráty způsobené hospodařením se surovinami
Četnost kontroly	denní – průběžná, při naskladňování a vyskladňování zboží dekádní – u celého sortimentu skladu
<i>Neporušenost obalů</i>	
Popis neshody	<p>Zjištění mechanického porušení obalů jak u zboží chlazeného, mraženého, tak i suchého koloniálu, což má za příčinu znehodnocení suroviny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fyzikálně (různé druhy nečistot) - mikrobiologicky (možnost napadení suroviny bakteriemi E. coli atd.) - možnost vniknutí škůdců (hmyz...)
Způsob odstranění	<p>Prvním nejdůležitějším krokem je řádná přejímka zboží. Při dodatečném zjištění skryté závady (porušený obal uvnitř palety) je nutná separace tohoto zboží, jeho označení „nebrat“ a následná reklamace při další dodávce (chlazené zboží skladujeme v lednici a mražené v mrazáku).</p> <p>Druhým krokem je šetrná manipulace se zbožím a jeho uskladnění tak, aby ze strany zaměstnanců nedocházelo k poškozování obalů a tím znehodnocení suroviny.</p> <p>Důležité je i vlastní uskladnění. Zboží ze suchého koloniálu by se nemělo skladovat v chlazeném skladu stejně jako chlazené zboží ve skladu suchém nebo zboží mražené v chlazeném (zvlhnutí obalu a jeho následné protržení).</p>
Význam odstranění	zamezení znehodnocení dané suroviny, zabezpečení zdravotní nezávadnosti, nenarušení plynulosti provozu (zboží nebude chybět ve výrobě, nebude nutno jeho dodatečné objednání a tím

	zdržena vlastní výroba), zamezení finanční ztráty na závodě
Četnost kontroly	denní – při příjmu, uskladnění a vyskladnění zboží – vzhled obalu dekádní – při kontrole doby minimální trvanlivosti – vzhled obalu
OSTATNÍ ČINNOSTI	
<i>Určení zodpovědnosti za danou činnost</i>	
Popis neshody	Každá činnost na závodě je řízena odpovědným pracovníkem, jehož zodpovědnost je nepřenositelná. Pokud tento pracovník není na pracovišti přítomen (nemoc, dovolená), pověřuje danou zodpovědností jiného pracovníka, který o tom musí být nejen obeznámen, ale také s tím souhlasit. Je nutné, aby se vše dělo písemnou formou.
Způsob odstranění	Výše uvedená povinnost je na některých závodech opomíjena a pracovníci se domnívají, že pokud část své zodpovědnosti na někoho delegují, své vlastní se tak zříkají. Z tohoto důvodu je nezbytné proškolení všech řídicích pracovníků o dané problematice.
Význam odstranění	uvědomění si vlastní zodpovědnosti za svěřenou činnost na závodě všemi řídicími pracovníky
Četnost kontroly	-
<i>Dodržování technologických toků</i>	
Popis neshody	Zjištění nedodržování technologických toků a křížení hygienických cest, kdy se pracovníci ve výrobě neřídí zákonnými ustanoveními a firemními předpisy.
Způsob odstranění	Proškolení všech výrobních pracovníků, v místech, kde byly tyto neshody při kontrole zjištěny, s předpisy týkajícími se správné výrobní a hygienické praxe. Zodpovídá vedoucí provozu, případně šéfkuchař.
Význam odstranění	zabránění zdravotním rizikům ve výrobě a následné zabránění epidemiologického ohrožení hostů restaurace = poškození image společnosti, finanční ztráta, ztráta kontraktu
Četnost kontroly	denní – po celou dobu provozu
<i>Dodržování hygienických zásad</i>	
Popis neshody	Zjištění nedodržování hygienických zásad při výrobě, kdy se pracovníci ve výrobě neřídí zákonnými ustanoveními a firemními předpisy.
Způsob odstranění	Proškolení všech výrobních pracovníků, v místech, kde byly tyto neshody při kontrole zjištěny, s předpisy týkajícími se

	správné výrobní a hygienické praxe. Zodpovídá vedoucí závodu a šéfkuchař.
Význam odstranění	zabránění zdravotním rizikům ve výrobě a následné zabránění epidemiologického ohrožení hostů restaurace = poškození image společnosti, finanční ztráta, ztráta kontraktu
Četnost kontroly	denní – po celou dobu provozu
<i>Dodržování BOZP + PO</i>	
Popis neshody	Zjištění nedodržování předpisů bezpečnosti práce, zejména nepoužívání bezpečnostních pracovních pomůcek, a to jak u oblečení, tak i u technologického zařízení (např. zábrana u nářezových strojů, ochranné kryty u mlýnků na maso atd.).
Způsob odstranění	Důsledné proškolení pracovníků ve výrobě s používáním pracovních ochranných pomůcek a nutností používání pracovní obuvi (aby nedocházelo k uklouznutí na pracovišti). Dále proškolení o manipulaci na technologickém zařízení a správném zacházení s čisticími prostředky (zejména žíravinami). U veškerých školení je nutné provést záznam včetně přezkoušení každého pracovníka. U čisticích prostředků musí být na pracovišti k dispozici bezpečnostní listy od každého prostředku. Dále je nezbytné, aby se u těchto prostředků používaly originální obaly a nepřelévaly se do náhradních, jako jsou například PET lahve od nealkoholických nápojů (možnost požití a poleptání vnitřních orgánů). V případě požární ochrany proškolení každého pracovníka se zacházením se všemi dostupnými hasicími přístroji na pracovišti, včetně toho, kde se nachází hlavní vypínač elektřiny, plynu a hlavní uzávěr vody.
Význam odstranění	minimalizace pracovních úrazů = odstranění újmy na zdraví, pracovní neschopnosti, zajištění plynulosti provozu, zamezení finanční ztráty podniku...
Četnost kontroly	BOZP – jednou za rok PO – jednou za dva roky čisticí prostředky – pokaždé, když je na závod dodán nový druh
<i>Dodržování teplotních řetězců</i>	
Popis neshody	Zjištění nedodržení teplotního řetězce, a to v oblasti skladování surovin, ve výrobě, převozu hotových jídel na výdejny i na vlastních restauracích (při výdeji jídla).
Způsob odstranění	Důsledné proškolení všech pracovníků ve výrobě i ve výdeji se správným postupem uskladnění potravin a převozu i výdeje jídel. Následné přezkoušení pracovníků a vyhotovení záznamu o daném proškolení.

	Za proškolení zodpovídá vedoucí závodu, popřípadě šéfkuchař.
Význam odstranění	zabránění zdravotním rizikům a následné zabránění epidemiologického ohrožení hostů restaurace = poškození image společnosti, finanční ztráta, ztráta kontraktu
Četnost kontroly	denní – několikrát denně dle vnitřních směrnic společnosti vycházejících z legislativy
<i>Dodržování technologických postupů</i>	
Popis neshody	Zjištění nedodržování technologických postupů při výrobě jídel = nedodržování závazných norem, hrubé porušení pracovní kázně a ohrožení dobrého jména společnosti, což má za následek podání nekvalitního výrobku hostům restaurace.
Způsob odstranění	Důsledné dodržování technologického postupu podle dané receptury pro každé jídlo. Veškeré receptury jsou schváleny oddělením H&S a řídí se interními směrnicemi. Zodpovědnost za dodržování daných receptur má vedoucí závodu a šéfkuchař.
Význam odstranění	dodržení standardní kvality výrobku ve všech provozovnách společnosti, zaručení jednotnosti přípravy jídel, zabránění vlastní kreativitě výrobních pracovníků a zamezení zbytečného plýtvání surovinami (nad stanovenou normu)
Četnost kontroly	denní – dle rozpisu výroby (každé jídlo musí být připraveno dle schválené receptury)
<i>Třídění odpadů</i>	
Popis neshody	Zjištění uskladňování odpadu mimo stanoviště pro to určené, nedostatečné označování odpadních nádob a špatné třídění jednotlivých typů odpadu (kov, papír atd.).
Způsob odstranění	Proškolení výrobního personálu se směrnicemi nakládání a třídění odpadu – z hlediska šetření životního prostředí a zamezení možnosti pracovního úrazu při skladování odpadu mimo vyčleněné prostory. Zodpovědnost za třídění odpadů nese vedoucí pracovník.
Význam odstranění	šetření životního prostředí, zamezení případných postihů kontrolních orgánů, zamezení případného pracovního úrazu
Četnost kontroly	denní – v průběhu a po skončení provozu – správnost uskladnění

10.7 Zhodnocení přínosů a nedostatků navrženého projektu

Přínos výše navrženého projektu, zaměřeného na problematiku kontroly a jejího vlivu na zvyšování výkonnosti firmy Eurest, s. r. o., spatřuji především v zintenzivnění a zefektivnění kontrolní činnosti, což zapříčiní:

- omezení rizika finančních postihů vyplývajících z nedodržení legislativy,
- omezení rizika ztráty stávajících i budoucích kontraktů,
- eliminaci ztráty dobrého jména firmy a tím i poklesu akcií na burze (akcie společnosti Compass group jsou součástí FTSE 100 na londýnské burze).

Problematické oblasti pak představují zejména:

- lidský faktor a důraz na zpreciznění výkonů zaměstnanců,
- větší finanční nákladovost pro společnost vyplývající z větší četnosti prováděných kontrol.

Možné bariéry ovlivňující zavádění projektů v oblasti kontroly, lze rozčlenit do tří skupin:

- finanční možnosti firmy související s jejími výkony a současným stavem ekonomiky,
- vedení firmy - zda se rozhodne problematice kontroly věnovat větší pozornost,
- legislativní omezení - např. zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití, platný od 1. 2. 2010 a znemožňující velkým potravinářským řetězcům provádět vlastní audity u dodavatelů. Tyto audity smí provádět pouze příslušný státní orgán, což znemožňuje odběratelům kontrolovat surovinu od vlastního začátku její výroby a následně v případě nepříznivé situace zpětně vystopovat zdroj problému. Znemožňuje jim tedy spolupodílet se na kontrole nezávadnosti jimi používaných surovin přímo od počátku jejich výroby.

ZÁVĚR

Diplomovou práci jsem zpracovávala pro v současné době největší cateringovou společnost v ČR a zároveň jednu z největších společností v České republice, držitele certifikátu ISO a celé řady ocenění, společnost Eurest, s. r. o. Jejímž hlavním předmětem činnosti bylo a je poskytování služeb závodního, školního a nemocničního stravování představující přibližně 98 % výnosů.

Hlavním cílem této práce byla analýza kontrolní činnosti ve společnosti a vytvoření projektu vedoucího ke zdokonalení současného stavu kontroly. Mezi vedlejší, k němu vedoucí, patřily například literární rešerše zaměřená na danou problematiku či vyhodnocení dotazníků vztahující se ke kontrole ve společnosti Eurest, s. r. o.

Práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. První tvořila výše zmíněná literární rešerše věnovaná např. vymezení podstaty a charakteru kontroly, jejímu obsahu, funkcím a členění. Ve druhé, praktické části, byla nejprve představena společnost Eurest, s. r. o., ať už z hlediska její historie či současnosti nebo zákazníků a organizační struktury. Na základě informací získaných dotazníkovým šetřením, rozбором poskytnutých dokumentů a poznatků z osobních rozhovorů s pracovníky společnosti jsem vypracovala analýzu kontrolní činnosti ve společnosti. V práci tak byly použity dvě analytické metody – marketingový výzkum a SWOT analýza.

Průzkum byl proveden především u pracovníků centrály společnosti. Dále pak bylo osloveno deset závodů z celé oblasti České republiky. Celková návratnost ze čtyřiceti odeslaných dotazníků byla osmdesátiprocentní. Skupina respondentů se skládala ze čtrnácti mužů a osmnácti žen především ze středního managementu (regionální ředitelé provozu, pracovníci oddělení H&S či centrálního nákupu). Kromě nich jsem se snažila oslovit i vrcholový management a několik vedoucích závodu. Dotazník byl zaměřen na osoby vykonávající komplexní kontrolní činnost, interní auditory.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že osmadvacet dotázaných spatřuje mezi kontrolou a výkonností společnosti spojitost, což je v kombinaci s osmaosmdesátiprocentním vnímáním kontrolní činnosti jakožto přínosu pro společnost Eurest pozitivním jevem. I stávající systém kontroly byl ze čtyř pětín považován respondenty za postačující či spíše postačující. Osmadvacet pak považovalo kontrolní činnost za přínosnou pro jejich profesní růst.

Na základě zjištěných nedostatků a problémů v současném stavu kontrolní činnosti jsem následně zpracovala druhou ze součástí praktické části – část projektovou. Zde jsem vznesla několik návrhů na zlepšení. Ať už se jednalo o problematiku seznamování zaměstnanců s aktuálními cíly společnosti, zabezpečení potřebných materiálů, nástrojů a pomůcek či zajištění pravidelného školení. Dále jsem se zaměřila na zahrnutí veškerých kroků výrobní činnosti do kontroly a snížení četnosti kontrolou nejčastěji zjištěných problémů jako například porušování skladovacích teplot či technologických toků. V neposlední řadě jsem se zabývala zefektivněním četnosti konání kontroly. Vypočetla jsem odhadované průměrné náklady na současný stav, tedy dvě kontroly za měsíc. Ty se za rok pohybovaly v hodnotě přes 2 257 000 Kč, zatímco případné finanční postihy a ztráty při nekonání kontrolní činnosti mohou dosáhnout až výše několika desítek milionů korun. Po srovnání těchto dvou částek a zvážení skutečnosti, že dané náklady představují přibližně 1,3 % z výsledku hospodaření za běžnou činnost, jsem společnosti Eurest, s. r. o. navrhla zvážení zvýšení četnosti konaných kontrol.

Přínos navrženého projektu spatřuji především v zintenzivnění a zefektivnění kontrolní činnosti, což by mělo za následek omezení rizika finančních postihů vyplývajících z nedodržení legislativy, omezení rizika ztráty stávajících i budoucích kontraktů a v neposlední řadě i eliminaci ztráty dobrého jména a tím i poklesu akcií na burze. Problematická stránka by byla představována lidským faktorem a důrazem na zpreciznění výkonů zaměstnanců jakož i většími finančními náklady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., et al. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 728 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] HILL, Ch. W. L., JONES, G. R.. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 5th edition. Boston: Houghton Mifflin , 2001. 1088 p. ISBN 0-618-14720-9.
- [6] MEAD, R. *International management: Cross-cultural dimensions*. 3rd edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. 454 s. ISBN 978-0-631-23177-6.
- [7] PORVAZNÍK, J. *Celostní management: Piliře kompetence v řízení*. 2. přeprac. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [8] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. preprac. vyd. Bratislava: Poradca podnikatel'a, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [9] SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Edition, 2008. 312 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [10] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 1. dotisk vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 216 s. ISBN 80-85839-87-3.
- [11] VEBER, J., et al. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [12] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. . Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-6.

Internetové zdroje:

- [13] Deal. *Eurest: Světový originál ve stravování* [online]. 2010 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.eurest.cz/index.php?lang=cs>>.
- [14] Solutions. *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2010, 12.02.2010 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101027330&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c6357efd0e84b358ada96d497adf8bf9>>.

Interní materiály:

- [15] Hygienické zabezpečení procesu
- [16] Manuál Eurest ČR
- [17] Materiály kouče
- [18] Obecná příručka HACCP
- [19] Program kvality Eurest ČR
- [20] Příručka interního systému řízení
- [21] Řízení nákupu – program kvality Eurest ČR

Právní předpisy:

- [22] Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce
- [23] Zákon č. 471/2005 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- [24] Zákon č. 237/2000 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate social responsibility
EMS	Systém environmentálního managementu (životní prostředí)
GPD	Great people departement
QMS	Quality management system
H&S	Health and safety
HACCP	Systém kritických bodů
ISO	International organization for standardization
OHSAS	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
PO	Požární ochrana
RGP	Ředitel gastronomického provozu
RR	Regionální ředitel

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Úrovně kontroly	16
Obr. 2 Kontrolní cyklus	19
Obr. 3 Činnosti v kontrolním procesu	22
Obr. 4 Kroky při navrhování efektivního kontrolního systému	30
Obr. 5 Atributy kontrolních metod	36
Obr. 6 Atributy kontrolních metod – pokračování	37
Obr. 7 Největší cateringové společnosti ve světě	40
Obr. 8 Největší cateringové společnosti v ČR	43
Obr. 9 Organizační členění společnosti Eurest, s. r. o.	44
Obr. 10 Blokové schéma toku procesů modelu EFQM	50
Obr. 11 SWOT analýza společnosti Eurest, s. r. o.	69
Obr. 12 Uzavřený cyklus řízení	71
Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2005-2009	42
Graf 2 Pohlaví respondentů	58
Graf 3 Přínos kontrolní činnosti pro společnost Eurest, s. r. o.	59
Graf 4 Vliv kontroly na výkonnost společnosti Eurest, s. r. o.	59
Graf 5 Znalost cíle kontrolní činnosti	60
Graf 6 Přístup k materiálům ke správnému výkonu kontrolní činnosti	61
Graf 7 Možnost pravidelného školení	62
Graf 8 Zahnutí všech kroků výrobních činností do kontroly	62
Graf 9 Průměrný čas přípravy na kontrolu	64
Graf 10 Průměrný čas jedné provedené kontroly na závodě	64
Graf 11 Průměrný čas zpracování výstupů z kontrolní činnosti	65
Graf 12 Přístup kontrolovaných ke kontrolní činnosti na závodě	66
Graf 13 Využití výsledků kontroly	67
Graf 14 Využití výstupů za účelem nápravy zjištěných neshod	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj výsledku hospodaření – Eurest, s. r. o.	41
Tab. 2 Věk respondentů	58
Tab. 3 Délka zaměstnání u společnosti Eurest, s. r. o.	58
Tab. 4 Spokojenost se stávajícím systémem kontroly	60
Tab. 5 Znalost aktuálních cílů společnosti vztahujících se ke kontrolní činnosti	61
Tab. 6 Četnost konání kontroly	63
Tab. 7 Nejčastější problémy zjištěné kontrolou	63
Tab. 8 Kontrolní činnost a její přínos pro profesní růst	65
Tab. 9 Seznamování kontrolovaných s významem kontroly a jejím výsledkem	66
Tab. 10 Analýza zjištěných neshod s kontrolovaným	67
Tab. 11 Spolupráce na odstraňování neshod	67
Tab. 12 Finanční vyčíslení přínosu kontrolní činnosti	68
Tab. 13 Průměrné mzdové náklady na jednu kontrolu	74
Tab. 14 Ostatní průměrné náklady na jednu kontrolu	74
Tab. 15 Celkové průměrné náklady na kontrolu	75
Tab. 16 Souhrn častých neshod při kontrolní činnosti na závodech	78

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník
- PII Kontrolní list prověření systému a způsobu zásobování
- PIII Kontrola skladování
- PIV Politika jakosti

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto závěrečném roce je mým úkolem zpracovat diplomovou práci na téma „Kontrola a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Eurest, s. r. o.“.

Nezbytným a klíčovým předpokladem splnění daného úkolu je znalost Vašich názorů a postojů k této problematice, získaných dotazníkovým šetřením. Chtěla bych Vás proto požádat o zodpovězení níže uvedených otázek a to tak, že označíte křížkem (pokud není uvedeno jinak) jednu z předtištěných odpovědí, která nejlépe vyjadřuje Váš názor.

Průzkum je anonymní, proto se nepodepisujte. Jeho výsledky využiji jen pro potřeby své diplomové práce. V případě, že mi pošlete Váš e-mailový kontakt, budu předpokládat, že máte zájem o výsledky šetření, které Vám po zpracování zašlu.

Za Vaši spolupráci a čas Vám předem děkuji.

Markéta Kalábová

1. **Je kontrolní činnost pro společnost Eurest přínosem?**
 Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne
2. **Myslíte si, že kontrola má vliv na výkonnost společnosti Eurest?**
 Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne
3. **Považujete nastavený systém kontroly ve společnosti Eurest za postačující?**
 Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne
4. **Víte, co je cílem kontrolní činnosti?**
 Ano
 Ne
5. **Znáte aktuální cíle společnosti na příslušné období vztahující se ke kontrolní činnosti?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
6. **Máte materiály, nástroje a pomůcky potřebné ke správnému výkonu kontrolní činnosti?**
 Ano
 Ne
7. **Je Vám umožňováno pravidelné školení za účelem získávání informací vyplývajících z měnící se legislativy?**
 Ano
 Ne
8. **Jsou všechny kroky výrobní činnosti do kontroly zahrnuty?**
 Ano
 Ne

9. Je četnost konání kontroly vyhovující?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10. Vyberte nejčastější problémy zjištěné kontrolou (možnost uvést více odpovědí)

Suroviny

- dodržování metod FIFO
 dodržování doby minimální trvanlivosti
 porušení skladovacích teplot
 neporušenost obalů
 jiné,

Ostatní činnosti

- dodržování technologických postupů
 dodržování hygienických zásad
 dodržování BOZP + PO
 třídění odpadů
 dodržování teplotních řetězců
 dodržování technologických toků
 určení zodpovědnosti za danou činnost
 jiné,

11. Jaký průměrný čas Vám zabere příprava na kontrolu?

- méně než 30 minut
 30 – 60 minut
 1 – 5 hodin
 5 hodin a více (vypište)

12. Jaký průměrný čas Vám zabere jedna provedená kontrola na závodě?

- méně než 1 hodinu
 1 – 2 hodiny
 2 – 3 hodiny
 3 – 5 hodin
 5 hodin a více (vypište)

13. Jaký průměrný čas Vám zabere zpracování výstupů z kontrolní činnosti?

- méně než 30 minut
 30 – 60 minut
 1 – 5 hodin
 5 hodin a více (vypište)

14. Je kontrolní činnost přínosem pro Váš profesní růst?

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

15. Jak hodnotíte přístup kontrolovaných k Vaší kontrolní činnosti na závodě?

- Pozitivně
 Bez reakce
 Záporně

16. Seznamujete kontrolovaného s významem kontroly a jejím výsledkem?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17. Analyzujete s kontrolovaným zjištěné neshody?

- Nikdy Zřídka Někdy Často Velmi často

18. Využíváte výsledky kontroly při přípravě nových plánů?

- Ano
 Ne

19. Spolupracujete na odstranění těchto neshod?

- Nikdy Zřídka Někdy Často Velmi často

20. Pracuje se dále s výstupem (zjištěnými neshodami) za účelem jejich nápravy?

- Ano Nevím Ne

21. Dovedete finančně vyčíslit přínos Vaší kontrolní činnosti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

22. Prostor pro náměty, doporučení a připomínky

Vaše pohlaví

- Muž Žena

Váš věk

- do 20 let
 21 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 let a více

Jak dlouho pracujete ve společnosti Eurest?

- méně než jeden rok
 1 – 3 roky
 3 – 5 let
 5 – 10 let
 10 let a více

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

Markéta Kalábová

PŘÍLOHA P II: KONTROLNÍ LIST K PROVĚŘENÍ SYSTÉMU A ZPŮSOBU ZÁSBOVÁNÍ

Kontrolní list k prověření systému a způsobu zásobování restaurace EUREST

Číslo restaurace: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Název restaurace: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Kontrolu provedl: <input style="width: 100%;" type="text"/>
Druh restaurace: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Počet jídel: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Datum kontroly: <input style="width: 100%;" type="text"/>
Vedoucí restaurace: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Regionální ředitel provozu: <input style="width: 100%;" type="text"/>	

Kontrola administrativy a zázemí restaurace:

Kniha objednávek:	ANO	NE	PC	Sklo ve výrobě**:	ANO	NE
Skladové karty:	ANO	NE	PC	Pokryvky hlavy u personálu:	ANO	NE
Seznam dodavatelů:	ANO	NE	STARÝ	CCB - Postmix - prošílá	ANO	NE
Ceníky dodavatelů:	ANO	NE	PC	DMT:		
Čistící prostředky JD:	ANO	NE		CCB - Lednice - nápoje	ANO	NE
Hygienické plány JD:	ANO	NE		pouze od CCB:		
Prohlášení JD	ANO	NE		Značení vlastních balených	ANO	NE
Papírový program od JD:	ANO	NE		výrobků (bagety,		
Označování otevřených	ANO	NE		cukrovinky):		
potravín*:						
Jiné čisticí prostředky:	ANO	NE	jaké ?			

* pokud dojde u těchto k odstranění původního obalu s uvedením spotřeby či trvanlivosti

** kontrolovat ve smyslu ustanovení Programu kvality, Kapitola V, Oddíl 2, bod 2.7

Kontrola cen:

Sortiment	Název výrobku	Prodejní cena s DPH	Nákupní cena bez DPH	Marže
káva				
voda				
cukrovinky				
mléčné výrobky				
lahůdky				
pečivo				

Kontrola měření teplot a vlhkosti:

Sortiment	Teplota		Kontrola záznamů		
	Předepsaná:	Skutečná	Kontrola záznamu teplot HACCP:	ANO	NE
Mražené výrobky	-18°C		Kontrola záznamu měření vlhkosti:	ANO	NE
Maso	0-4°C		Kontrola teplot kalibrovaným teploměrem:	ANO	NE
Uzeniny	0-4°C				
Vaječné melnaže	0-4°C		Pokud není teploměr kalibrovaný, je na restauraci záznam o ověření ? :	ANO	NE
Upravená zelenina	0-4°C				
Mléčné výrobky*	do 8°C				
Knedlíky	do 6°C				
Brambory	do 10°C				
Suchý koloniál	do 25°C				

* mimo trvanlivé produkty

Zjištěné neshody:

Popis neshod:

Zápis do knihy kontro

ANO	NE
------------	-----------

Likvidační protokol:

Sortiment:	Ks:	Datum spotřeby:	Způsob likvidace:
Likvidační komise:	Jméno:	Podpis:	Datum likvidace:

Připomínky k systému zásobování:

Podpis manažera CN:

Podpis manažera restaurace Euresť
Razítko restaurace

PŘÍLOHA P IV: POLITIKA JAKOSTI

Politika **jakosti**



great people
great service
great results

great znamená nej...

Nechceme být jen dobří.
Chceme být **skvělí!**

great!

Nejvyšší cíl: Stát se nejžádanější stravovací společností v ČR

Strategické cíle společnosti Eurest

- 1.** Být tvůrcem trhu a budovat skvělou pověst společnosti v ČR
- 2.** Spokojenost klientů a hostů zajistit kvalitou poskytovaných služeb
- 3.** Uplatňovat určená pravidla chování zaměstnanců na všech úrovních
- 4.** Z odhodlaných jedinců vytvářet kvalitní a jedinečné týmy
- 5.** Chránit životní prostředí a lidskou důstojnost

člen britské skupiny  **COMPASS**
GROUP



Eurest