

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

ÚSTAV MANAGEMENTU A MARKETINGU

**Kontrolování jako klíčový předpoklad úspěchu
podniku AUTO BARTA Zdeněk a syn s. r. o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radek Bačovský

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje uvedené v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči.

V Olomouci dne 18. 3. 2019

Radek Bačovský

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za odborné vedení práce, poskytování rad, ochotu a vstřícnost po celou dobu zpracování této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Vymezení pojmu kontrola	8
1.1 Kontrola jako součást manažerské činnosti	9
1.2 Fáze kontrolního procesu	10
2 Druhy vnější kontroly	12
2.1 Audit	12
2.2 Daňová kontrola	15
2.3 Kontrola pojistného na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti	17
2.4 Kontrola pojistného na veřejné zdravotní pojištění	18
2.5 Živnostenská kontrola	18
2.6 Kontrola v oblasti státní politiky zaměstnanosti a dodržování pracovněprávních předpisů	19
3 Vnitřní kontrolní systém	20
3.1 Vybrané nástroje vnitřního kontrolního systému	21
3.2 Inventarizace majetku a závazků	22
3.3 Další prvky vnitřního kontrolního systému	23
3.4 Význam vnitropodnikových směrnic	23
3.4.1 Vnitropodnikové směrnice v oblasti účetnictví	24
3.4.2 Vnitropodnikové směrnice v oblasti pracovněprávních vztahů	25
3.4.3 Kompetenční model	26
4 Typy kontrol	28
4.1 Předběžná kontrola	28
4.2 Souběžná kontrola	28
4.3 Následná kontrola	29

5	Metodika.....	30
5.1	Analýza vnitropodnikové dokumentace	30
5.2	Polostrukturovaný rozhovor	30
5.2.1	Charakteristické znaky polostrukturovaného rozhovoru	31
5.3	Stanovení výzkumných otázek	31
5.4	Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky.....	31
6	Představení podniku AUTO Bárta Zdeněk a syn s. r. o.	33
6.1	Majetek podniku	33
6.2	Odběratelé podniku.....	33
6.3	Vlastní činnost podniku	35
6.4	Požadavky na jednotlivé pracovní pozice.....	35
6.5	Struktura pracovních pozic v podniku	36
6.6	Evidování zakázek v podniku	37
6.7	Výbava řidiče při pracovní cestě	37
6.8	Povinnosti řidiče po ukončení pracovní cesty	38
6.9	Kontrola spotřeby pohonných hmot v podniku	38
6.10	Propojení evidence objednávek s následnou fakturací	39
6.11	Motivace řidičů	40
7	Vnější kontrola v podniku	41
7.1	Povinnost auditu v podniku	41
7.2	Daňová kontrola.....	41
7.3	Ostatní druhy vnějších kontrol v podniku.....	42
8	Vnitřní kontrola v podniku	44
8.1	Vedení účetnictví v podniku	44
8.2	Provádění inventarizace majetku a závazků	44

8.3	Vnitropodnikové směrnice jako nedílná součást účetnictví.....	45
8.4	Kontrola spotřeby pohonných hmot v podniku	46
9	Zjištěné nedostatky v oblasti kontrolování v podniku.....	48
9.1	Vnější kontrola.....	48
9.2	Vnitřní kontrola.....	48
9.2.1	Propojení evidence objednávek s následnou fakturací	48
9.2.2	Návrh na zlepšení kontroly spotřeby pohonných hmot.....	49
	Závěr.....	53
	Anotace.....	54
	Příloha.....	56
	Seznam použitých zdrojů.....	57
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam grafů	60
	Seznam tabulek.....	60

Úvod

Kontrolování je nedílnou součástí činnosti manažera podniku a každého vedoucího zaměstnance na jakékoliv úrovni řízení podniku. Je nezbytnou činností vedoucí ke zjištění, zda se skutečný stav shoduje se stavem žádoucím, čímž dojde k naplnění vytyčených cílů.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma: „Kontrolování jako klíčový předpoklad úspěchu podniku AUTO BÁRTA Zdeněk a syn s. r. o.“ Vzhledem k tomu, že moje bydliště je nedaleko sídla podniku a oblast dopravy a logistiky mě zajímá, zvolil jsem pro svoji práci a zjištění fungování kontrolních mechanismů právě v tomto podniku.

Oblast kontroly v daném podniku budu řešit ze strany vnější kontroly prováděné různými institucemi, neboť výsledek těchto kontrol svědčí o úrovni pohledu na daný podnik. Dále se zaměřím na fungování vnitřní kontroly zaměstnanců na různých úrovních řízení.

V teoretické části se pokusím objasnit pojem kontrola, její význam a fáze. Následně se budu zabývat členěním kontroly, a to z vnitřního a z vnějšího pohledu. Nakonec budou podrobně rozebrány jednotlivé typy kontrol.

Pro metodickou část jsem zvolil jako výzkumné metody analýzu dokumentů a polostrukturovaný rozhovor. Analýza dokumentů mi poskytne potřebné informace z pohledu podnikatelských činností. Polostrukturovaný rozhovor pak zajistí doplňující informace důležité k nalezení případných problémů v oblasti kontroly podniku.

V praktické části nejprve představím zkoumaný podnik, jeho aktuální situaci a řídicí strukturu. Dále popíšu současný stav kontroly podniku, a to z pohledu vnitřní a vnější kontroly. Zjištěné informace z analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru porovnam s teoretickými poznatky. V případě zjištěných nedostatků se pokusím navrhnout vhodná opatření, která by pomohla majiteli zefektivnit kontrolu v jeho podniku.

Cílem mé bakalářské práce bude vyhodnotit úroveň kontrolování v podniku AUTO BÁRTA Zdeněk a syn s.r.o. Toto zjištění bude provedeno na základě analýzy vnitropodnikových procesů a jejího následného vyhodnocení s důrazem na kontrolní mechanismy. V případě nalezení nedostatků navrhu opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

1 Vymezení pojmu kontrola

Kontrola z obecného pohledu je součástí řízení a velmi stručně je chápána jako porovnání stavu žádoucího se stavem skutečným. Na kontrolu se lze podívat z několika pohledů, a to například z pohledu času jako na kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou, dále z pohledu vztahů kontrolovaného a kontrolujícího, také jako na kontrolu vnitřní a vnější a dále z pohledu veličin, které jsou pro měření využívány.¹

Ve větších podnicích bývá vybudován tzv. vnitřní kontrolní systém, a to na základě obecného principu, že náklady spojené s kontrolou by neměly převýšit benefity získané dobře nastavenou a fungující kontrolou. Jak uvádí Králíček, je zapotřebí si v jakékoli organizaci ujasnit, proč kontrolujeme (smysl kontroly), co kontrolujeme (předmět kontroly), kdo je kontrolován (objekt kontroly), kdo kontroluje (subjekt kontroly), kdy kontrola probíhá (priority a četnost kontroly) a jak kontrolujeme (způsob kontroly).²

V rámci podniku se především jedná o proces monitorování aktivit s cílem zajistit, že tyto aktivity budou provedeny podle plánu a že budou efektivní kontrolou opraveny významnější odchylky. Efektivní kontrolní systém tedy v podniku zajišťuje, že veškeré činnosti jsou prováděny takovým způsobem, který vede k naplnění firemních cílů.³

Obecně dle Peterové kontrola představuje takovou činnost, při které se ověřuje, zda skutečný stav se rovná stavu žádoucímu a zda existují a jak se naplňují opatření k dosažení souladu mezi skutečným stavem a stavem žádoucím.⁴

Šuleř dále uvádí: „*Ponechej věcem volný průběh a budou se vyvíjet špatně*“ říká jeden z *Murphyho zákonů*. *Manažer se nemůže nikdy spoléhat na to, že se věci budou vyvíjet přesně podle plánu. Vždy se objeví nepředvídatelné okolnosti, které jeho realizaci „nabourávají“.* *Může se tak lehce stát, že manažer, který měl při cestě do práce jasno v tom, čemu se ten den*

1 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

2 Tamtéž

3 Srov. Management-Kontrola. Miraslebl [online]. Miras.cz, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: http://www.miras.cz/seminarky/management-kontrola.php?fbclid=IwAR0wBGlqC4Ht92kWc-d44JVA5K9scLurQeMeG3TA_IJaRdoj2bujr2Sob44

4 Srov. PETEROVÁ, Helena. *Finanční hospodaření územních samosprávných celků*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2014. 151 s. Skripta. ISBN 978-80-86976-28-0. (s.115)

chce věnovat, především na konci pracovní doby zjistí, že, ač celou dobu usilovně pracoval, vůbec se k tomu nedostal. Kontrolování je proto jednou z nezbytných manažerských činností, které musí každý manažer podrobovat i své vlastní konání. Posláním kontroly je identifikovat odchylky od plánu, analyzovat jejich příčiny a realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Pokud ji někdo neprovádí, je obvykle jen ve vleku událostí, a bez kontroly nad svým vlastním činěním nemůže dosáhnout úspěchu.“⁵

1.1 Kontrola jako součást manažerské činnosti

Kontrola patří mezi manažerské funkce a je jednou ze základních činností každého manažera. Kontrola vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje koordinovat jak plány a strategie, tak organizační strukturu, výkonnost a efektivnost využití materiálních, lidských, finančních a dalších zdrojů a v neposlední řadě napomáhá řízení kvality. Pod pojmem kontrola si představme soustavné sledování a kritické hodnocení chování, dále hodnocení různých nastalých jevů, situací a procesů v podniku a jeho okolí za účelem korigování podniku žádoucím směrem. Úkolem kontroly je tak předcházet negativním jevům, což má vliv na řízení rizik.⁶

Kontrola je jedním ze základních úkolů manažerů na všech úrovních řízení. Kontrolu provádějí buď přímo sami manažeři nebo je kontrola delegována na další pracovníky nebo také třetí osoby.⁷

Řídící práce manažera se dělí na jednotlivé funkce, respektive činnosti. Autorem zřejmě nejstarší klasifikace manažerských funkcí je Henri Fayol, který je dělí následovně:

- plánování,
- organizování,
- přikazování,
- kontrola a koordinace.⁸

⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

⁶ Srov. Kontrola (Control). ManagementMania [online]. ManagementMania, 2016 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola?fbclid=IwAR2YT-7df4e-IFz6kZZ7r4rQMGNImFoksl6nDeae4ubkJ9P8dttFbCglURQ>

⁷ Tamtéž

Alternativních klasifikací manažerských funkcí je však celá řada. Z českých autorů jsou asi nejznámější klasifikace Prof. Lea Vodáčka a Olgy Vodáčkové, kteří dělí klasifikace na sekvenční (plánování, organizování, výběr a rozmisťování spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrola) a paralelní - průběžné (analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace + implementace, včetně koordinace).⁹

Smyslem kontroly v každém podniku je tedy získat přesvědčení, že vývoj směřuje žádoucím směrem a stanovené cíle budou dosaženy.

1.2 Fáze kontrolního procesu

Kontrolní proces má podle Vebera následující fáze:

Získávání a výběr informací pro kontrolu

Tato fáze kontrolního procesu spočívá v získání přehledu o vývoji sledované skutečnosti. Informace lze rozdělit na primární a sekundární, přičemž v případě primárních informací se jedná o informace získané přímým sledováním a bezprostředním kontaktem, v případě sekundárních informací jde o různé formy převzatých informací jako jsou zprávy, hlášení kalkulače, účetnictví apod.¹⁰

Ověření správnosti získaných informací

V této fázi kontrolního procesu je posuzována formální a věcná správnost informací, např. náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, a dále je zjišťována věrohodnost informací, tj. zda předkládané informace nejsou zkreslené nebo chybně zaznamenané.¹¹

8 Srov. Kontrola (Control). ManagementMania [online]. ManagementMania, 2016 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola?fbclid=IwAR2YT-7df4e-IFz6kZZ7r4rQMGNImFoksl6nDeae4ubkJ9P8dttFbCglURQ>

9 Tamtéž

10 Srov. VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996. 136 s. ISBN 80-7168-358-2.

11 Tamtéž

Hodnocení kontrolovaných procesů

Jedná se o podstatnou fázi kontrolního procesu, při které srovnáváme, zda zjištěné údaje, které odráží skutečný stav, souhlasí se stanovenými kritérii. Při zjištění odchylek je nezbytná úprava a přijetí preventivních opatření.¹²

Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

Tato fáze kontrolního procesu spočívá v návrhu dalšího postupu a opatření, která vyplývají ze zjištění situace, a to je zjištěn žádoucí stav nebo byly zjištěny odchylky a nebo je nezbytné učinit nové rozhodnutí.¹³

Zpětná vazba

Tato fáze je realizována při navržení nápravných opatření. Smyslem je zvolit vhodný kontrolní systém, kterým může být:

- dohlížecí, monitorovací a evidenční systém,
- hodnotící systémy,
- zpětná vazba,
- nápravná opatření,
- normy, standardy, pravidla, nařízení, záměry a cíle,
- odměny, ocenění, sankce a konstruktivní kritika.¹⁴

Závěrem lze tedy shrnout, že kontrola je nezbytnou činností manažerů podniku. Jejím smyslem je získat přesvědčení, že vývoj směřuje žádoucím směrem a stanovené cíle tedy budou dosaženy. Kontrola může přinést nová rozhodnutí v činnosti podniku, změny v motivaci a také v organizačním uspořádání.

V další části bakalářské práce bude pojednáno o kontrole, a to jednak z pohledu vnější kontroly a jednak z pohledu vnitřního kontrolního systému.

12 Srov. VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996. 136 s. ISBN 80-7168-358-2.

13 Tamtéž

14 Tamtéž

2 Druhy vnější kontroly

V oblasti vnější kontroly se nejčastěji setkáváme s pojmem audit, který zahrnuje značný počet činností a aktivit, tj. může se jednat o audit personální, finanční, výkonnostní, interní, externí atd. V našem případě budeme za audit považovat činnost, která je ověřením toho, že účetnictví účetní jednotky podává věrný a poctivý obraz reality. Toto ověření je prováděno odbornou osobou, auditorem. Jak má účetnictví podávat věrný a poctivý obraz, vychází ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.¹⁵

Dále se v oblasti vnější kontroly setkáváme s pojmem daňová kontrola, která patří mezi důležité instituty používané při správě daní, při nichž správce daně, tedy finanční úřad, prověřuje správnost daňových povinností. Právní rámec provádění daňové kontroly řeší zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů. Pravidla a zvyklosti provádění daňové kontroly včetně odkazů na příslušnou judikaturu rozvádí například Manuál k daňovému řádu autorů Kopřiva, Novotný. V této publikaci je uvedeno, že: „*Předmětem daňové kontroly jsou daňové povinnosti daňového subjektu. Smyslem daňové kontroly je pak prověření těchto povinností, zejména s ohledem na obecný cíl správy daní, jimž je správné zjištění a stanovení daně.*“¹⁶

Další z kontrol, které patří do oblasti vnější kontroly, je kontrola pojistného na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti, kontrola pojistného na veřejné zdravotní pojištění, živnostenská kontrola, kontrola v oblasti státní politiky zaměstnanosti a dodržování pracovněprávních předpisů atd.¹⁷

2.1 Audit

Audit je chápán jako proces, jímž má být ověřena určitá skutečnost, a to jinou na ní nezávislou osobou s náležitými předpoklady. Primárním cílem auditu je zvýšení věrohodnosti účetních informací podniku, které jsou povinny zveřejňovat účetní závěrku a výroční zprávu.

15 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

16 KOPŘIVA, Miloslav a NOVOTNÝ Jaroslav. *Manuál k daňovému řádu: [výklad k jednotlivým ustanovením zákona, rozdíly proti zákonu o správě daní a poplatků, judikatura, příklady: zapracování změn účinných od 1.1.2013]*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Ostrava: Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-947-5.

17 Srov. Daňový řád. [Zákony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz) [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/danovy-rad/>

Smyslem auditu je tedy vyjádřit názor kvalifikované osoby na věrohodnost údajů uvedených v účetních výkazech. Auditor tedy ověřuje, zda údaje v účetních výkazech věrně zobrazují stav majetku a dluhů, finanční situaci a výsledek hospodaření podniku v souladu s účetními standardy. Druhotným cílem auditu je také jeho preventivní působení proti vzniku chyb a podvodů. Audit se obecně využívá pro ověřování účetních závěrek jakýchkoli účetních jednotek, povinnost ověřit účetní závěrku definuje § 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Dle tohoto zákona se povinnost auditu vztahuje na účetní jednotky, které splňují následující parametry:¹⁸

- celkový úhrn aktiv je větší než 40 milionů Kč,
- roční úhrn čistého obratu je větší než 80 milionů Kč,
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období je větší než 50.

Pro akciové společnosti platí, že musí ověřit účetní závěrku auditorem při dosažení alespoň jednoho ze tří uvedených kritérií, v případě ostatních obchodních korporací musí být účetní závěrka ověřena auditorem při překročení alespoň dvou výše uvedených kritérií. Jednotlivé auditorské postupy se mohou v různých účetních jednotkách lišit v závislosti na jejich velikosti a odvětví, ale vždy musí dojít k naplnění základního cíle auditu, tj. ověření účetní závěrky a výroční zprávy účetní jednotky. Na tomto místě je nezbytné uvést, že činnost auditorů se řídí jednak zákonem o auditorech, tj. zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, a dále je činnost auditorů řízena Komorou auditorů ČR. Úkolem této Komory je, jak uvádí Králíček, zajišťovat podmínky pro činnost auditorů a dohlížet, zda jednotliví auditoři a auditorské společnosti dodržují ustanovení zákona. Vedle externího auditu, který provádí nezávislý auditor ve vybraných společnostech, se setkáváme i s pojmem interní audit. Pod tímto pojmem si můžeme představit nezávislou objektivní a konzultační činnost zaměřenou na zlepšení provozu jakéhokoliv podniku. Interní audit je zpravidla zajišťován zaměstnanci podniku.¹⁹

Informace pocházející z auditu mají napomoci podniku ke zlepšení jeho výkonnosti. Z toho vyplývá i význam auditu, který má představovat efektivní a spolehlivý nástroj na podporu činnosti manažerů a řízení podniku. Jak uvádí Gašparík, existují zásady jako je bezúhonnost,

18 Srov. Daňový řád. [Zákony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz) [online]. Praha: *Economia*, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/danovy-rad/>

19 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

čestná prezentace, profesionální starostlivost, důvěrnost, nezávislost atd., které umožní nezávislému auditorovi dosáhnout správné závěry.²⁰

Ucelenou představu rozdílnosti externího a interního auditu je možno si vytvořit z níže uvedené tabulky.

Srovnání externího a interního auditu

	Externí audit	Interní audit
Cíl	Nezávislé ověření účetní závěrky a výroční zprávy účetní jednotky a vyjádření objektivního názoru na ně s cílem zvýšení důvěryhodnosti zveřejňovaných účetních informací	Zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace
Uživatelé	Uživatelé účetních informací (Stakeholders), tj. vlastníci podniku, potenciaální investoři, banky, věřitelé, zaměstnanci, stát respektive úřady státní správy	Členové představenstva, vrcholový management a další řídicí zaměstnanci podniku
Povinnost provést audit	Stanovena zákonem či obdobnou normou právní regulace	Obecně neexistuje, ale zpravidla jsou to povinně banky a pojišťovny, veřejná správa, dobrovolně pak velké společnosti
Začlenění auditora do společnosti	Externí auditor stojí mimo organizaci (nesmí být vlastníkem nebo zaměstnancem dané společnosti)	Interní auditor je zpravidla zaměstnancem společnosti

²⁰ Srov. GAŠPARÍK, Jozef a GAŠPARÍK, Marián. *Interný audit systému manažerstva kvality*: podľa STN EN ISO 9001:2016 a STN EN ISO 19011:2012. Vydanie prvé. Brno: Tribun EU, 2017. 67 stran. ISBN 978-80-263-1167-6.

Požadavek na nezávislost auditora	Stanoven zákonem a Etickým kodexem, nezávislost na auditované společnosti	Nezávislost na auditovaných činnostech
Předmět auditu	Činnosti s vazbou na účetní závěrku a výroční zprávu	Všechny činnosti uvnitř podniku
Prevence a odhalování podvodů	Podvody s dopadem na výsledek hospodaření účetní jednotky, aktiva a majetkovou podstatu podniku, jedná se o tzv. sekundární funkci auditu	Zaměřena proti jakýmkoliv podvodům
Frekvence auditu	Periodicky (převážně roční intervaly)	průběžně

Tabulka 1: Srovnání externího a interního auditu ²¹

Závěrem lze tedy shrnout, že zatímco povinnost externího auditu se týká vybrané skupiny účetních jednotek, interní audit jakožto vnitřní kontrolní systém je nezbytný pro všechny podniky bez rozdílu. Vnitřní kontrolní systém musí být dostatečně účinný, aby včas reagoval na veškeré změny ekonomických, právních a provozních podmínek. Jen tak může být účinným nástrojem k dosažení vytýčených cílů.

2.2 Daňová kontrola

Jednou z nejdůležitějších a také mezi podnikateli nejobávanější kontrolou je daňová kontrola prováděná finančními úřady, tedy správci daně. Z podnikatelů a firem se tak rázem stanou z pohledu daňového řádu (zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů) daňové subjekty a z kontrolních pracovníků správci daně.²²

²¹ KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

²² Srov. ASPI. Wolters Kluwer [online]. Praha: Walters Kluwer, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://www.wolterskluwer.cz/cz/online-produkty/aspi.c-70.html>

Mnoho daňových subjektů o daňové kontrole nerado slyší, a to i přesto, že jsou přesvědčeni, že z hlediska účetnictví, případně daňové evidence a daňových zákonů mají vše v pořádku. Daňová kontrola je zahájena sepsáním protokolu o ústním jednání, ve kterém správce daně informuje subjekt, na jaké dani, za jaké zdaňovací období a v jakém rozsahu bude daňová kontrola zahájena. Právem daňového subjektu je skutečnost, že se daňový subjekt může nechat zastupovat zástupcem na základě plné moci, a to jak při jejím zahájení, tak v dalším průběhu včetně projednání výsledků zjištěných správcem daně.²³

Nejvhodnější jak pro daňový subjekt, tak pro kontrolní pracovníky je provést kontrolu v místě podnikání kontrolovaného subjektu, kde se nachází nejvíce dokladů potřebných pro danou kontrolu a také jsou zde přítomni zaměstnanci daňového subjektu k případnému podání vysvětlení. Povinnost zajistit vhodné místo k provedení daňové kontroly je uzákoněna přímo v daňovém řádu. V některých případech provádí kontrolní pracovníci kontrolu na finančním úřadu, a to po vzájemné dohodě s daňovým subjektem, který správci daně předloží na dobu 30 dní účetnictví, případně daňovou evidenci.²⁴

Cílem daňové kontroly je prověření správnosti a pravdivosti údajů uvedených v daňových priznáních daňového subjektu. Je na úvaze a rozhodnutí správce daně, jakým směrem daňovou kontrolu zaměří a v jakém rozsahu ji provede. Daňová kontrola může být buď komplexní a bude zahrnovat všechny daně, k nimž je daňový subjekt registrován, případně bude zaměřena pouze na jednu daň. Je také jen na rozhodnutí správce daně, za jaké období kontrolu zvolí.²⁵

Při provádění daňové kontroly má daňový subjekt svá práva a povinnosti, o jejich existenci musí být při zahájení daňové kontroly poučen. Jedná se především o: „*Právo daňového subjektu:*

- *být přítomen jednání se svými zaměstnanci nebo dalšími osobami, které vykonávají jeho činnost,*

23 Srov. ASPI. Wolters Kluwer [online]. Praha: Walters Kluwer, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://www.wolterskluwer.cz/cz/online-produkty/aspi.c-70.html>

24 Tamtéž

25 Srov. Daňový řád. Zákony.centrum.cz [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/danovy-rad/>

- *předkládat v průběhu daňové kontroly důkazní prostředky nebo navrhopat provedení důkazních prostředků, které on sám nemá k dispozici“.²⁶*

Na druhé straně je daňový subjekt, u něhož probíhá daňová kontrola, povinen:

- *„zajistit vhodné místo a podmínky k provádění daňové kontroly,*
- *poskytnout nezbytné informace o vlastní organizační struktuře, o pracovní náplni jednotlivých útvarů, o oprávnění jednotlivých zaměstnanců, o uložení účetních záznamů a jiných informací,*
- *předložit důkazní prostředky prokazující jeho tvrzení,*
- *umožnit jednání s kterýmkoliv svým zaměstnancem nebo osobou vykonávající jeho činnost,*
- *nezatajovat důkazní prostředky, které má k dispozici“.²⁷*

Tato všechna práva a povinnosti jsou zakotvena v daňovém řádu, který je procesním předpisem upravujícím postup správců daně, práva a povinnosti daňových subjektů a dalších osob při správě daní.

Daňová kontrola jako součást vnější kontroly patří mezi velmi důležité instituty používané při správě daní a jejím cílem je ověření, případně stanovení správnosti přiznání daňových povinností.

2.3 Kontrola pojistného na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti ²⁸

System sociálního pojištění v České republice zahrnuje jednak veřejné zdravotní pojištění (je spravováno příslušnými zdravotními pojišťovnami) a jednak sociální zabezpečení (důchodové pojištění, nemocenské pojištění a státní politika zaměstnanosti).

²⁶ Daňový řád. Zákony.centrum.cz [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/danovy-rad/>

²⁷ Tamtéž.

²⁸ Srov. Předpis č. 589/1992 Sb. Podnikatel.cz [online]. Internet Info, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-589-1992-sb-o-pojistnem-na-socialni-zabezpeceni-a-prispevku-na-statni-politiku-zamestnanosti/uplne/?fbclid=IwAR0QGqVrQnq8U7R558Thxdkg7B_vMpty-ucXiKAN4GVY43yPcELimQctqeQ

Kontrolu pojistného na sociální zabezpečení provádějí okresní správy sociálního zabezpečení, které se při kontrole povinností řídí zákonem č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, a dále zákonem č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Kontrola plnění povinností je zaměřena dle těchto právních předpisů jednak na zaměstnavatele a jednak na podnikatele, tj. osoby samostatně výdělečně činné. Tyto kontroly jsou zpravidla prováděny ve dvou až tříletých intervalech. Předmětem kontroly je zejména správnost stanovení výše pojistného a správnost a úplnost záznamů a hlášení, které jsou zaměstnavatelé povinni vést. Pokud se týká zaměstnavatelů, pracovníci okresní správy sociálního zabezpečení kontrolují zejména správnost údajů vykázaných na mzdových listech, dokladech o pracovněprávních vztazích, zúčtovacích a výplatních listinách a dále povinnosti spojené s nemocenským a důchodovým pojištěním. V případě, že je kontrolou zjištěno pochybení či nedostatky v plnění povinností, jsou kontrolní pracovníci oprávněni vyžadovat opatření k nápravě u kontrolovaného subjektu. Smyslem této vnější kontroly je prověření správnosti odvodu příspěvku na sociální zabezpečení ze strany státu.

2.4 Kontrola pojistného na veřejné zdravotní pojištění

Tuto kontrolu provádějí pověřeni zaměstnanci příslušných zdravotních pojišťoven v souvislosti s výběrem pojistného. Jejím smyslem je ověření správného stanovení vyměřovacího základu, výše pojistného a jeho včasné placení. Snahou je provádění těchto kontrol pravidelně, tak, aby byla výše pojistného stanovena a zaplacená správně.²⁹

2.5 Živnostenská kontrola

Živnostenskou kontrolu provádí v rámci své působnosti živnostenské úřady a smyslem této kontroly je sledování plnění povinností stanovených příslušnými zákony o živnostenském podnikání. Jedná se například o kontrolu dodržování podmínek při provozování živnosti uložené v rozhodnutí o udělení koncese.³⁰

29 Srov. Zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Business center [online]. Internet Info, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/zakony/vzp-pojistne/cast4.aspx?fbclid=IwAR2qgdRlyY3mmDrueq_1SSh7zHXCoVjK8oaajyd3rBgdhSPiePLEYmvgxgg

30 Srov. Živnostenská kontrola. Business center [online]. Internet Info, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p3171-zivnostenska-kontrola.aspx?fbclid=IwAR2yxaVqLrXLD15ovdU7Bq6kle75oAwDBV4FP-vfmqmnPpNh12AlgbYa9aCg>

2.6 Kontrola v oblasti státní politiky zaměstnanosti a dodržování pracovněprávních předpisů

Kontrolu týkající se právních předpisů o zaměstnanosti provádí jednak Státní úřad inspekce práce, dále pak oblastní inspektoráty práce, celní úřady a krajské pobočky Úřadu práce. Kontrola je prováděna u zaměstnavatelů, a to u právnických i fyzických osob, které zaměstnávají zaměstnance. Kontrola je prováděna jednak podle zákona o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů) a jednak tuto kontrolu provádí oblastní inspektoráty práce, které jsou zaměřeny na kontrolu pracovněprávních vztahů podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Pokud je při kontrole zjištěno porušení povinností, je příslušný orgán povinen vyžadovat na kontrolované osobě odstranění zjištěných nedostatků a jeho pravomocí je udělení příslušných sankcí.³¹

Z výše uvedeného přehledu o nejčastěji využívaných vnějších kontrolách podniku je zřejmé, že tyto kontroly jsou ze strany státu vhodným nástrojem pro kontrolu plnění daňových a ostatních povinností souvisejících s podnikatelskou činností. Výsledek takto prováděných kontrol vypovídá také o tom, jak je nastavený kontrolní systém uvnitř podniku, tj. jak jsou dodržovány a kontrolovány povinnosti všech zaměstnanců v podniku.

31 Srov. Kontrola dodržování pracovněprávních předpisů u zaměstnavatele. Euro.cz [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.euro.cz/byznys/kontrola-dodrzovani-pracovnepravnich-predpisu-u-zamestnavatele-873246?fbclid=IwAR2V7coZbZRFno6_6o77-REqnBJNHj_3ZaVceuK2ZakqGarfJsMsgpNCw

3 Vnitřní kontrolní systém

V každé účetní jednotce existuje tzv. vnitřní kontrolní systém, a to bez ohledu na to, zda jsou zde aplikovány funkce interního auditu nebo zda účetní jednotka má nebo nemá povinnost si nechat účetní závěrku ověřit externím auditorem. Vnitřní kontrolní systém může mít, jak zdůrazňuje Králíček, podobu od neuspořádané a nesystematické snahy o schvalování vybraných provozních operací až po velmi sofistikované systémy podporované různými softwarovými produkty a uskutečňované řídicími pracovníky na všech úrovních řízení. Absence vnitřních kontrol, které by byly odpovídající a měly kvalitní úroveň, vede k neefektivnosti prováděných činností, případně ke zcizení podnikových prostředků.³²

Vnitřní kontrolní systém by tedy měl být navržen a provozován tak, aby zjišťoval a zmírňoval podnikatelská rizika, která ohrožují jednak spolehlivost účetního výkaznictví, jednak efektivnost činností včetně zcizení majetku a také dodržování právních předpisů. Z pohledu externích auditorů je vhodné, aby nahlíželi na vnitřní kontrolní systém jako na systém, který se skládá z pěti složek. Těmito složkami jsou:

- kontrolní prostředí,
- proces vyhodnocení rizik účetní jednotkou,
- informační systém včetně odpovídajících procesů, které se týkají účetního výkaznictví,
- kontrolní činnosti,
- monitorování kontrol.³³

Z výše uvedeného vyplývá, že vnitřním kontrolním systémem se obecně rozumí soustava provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol vytvořených vedením dané účetní jednotky. Jeho cílem je řádné a efektivní řízení, dodržování vnitřních pravidel, ochrana majetku a přesnost evidence. S vnitřním kontrolním systémem souvisí řádně vedené účetnictví účetní jednotky a dále řízení rizik v daném podniku. Tento kontrolní systém by měl

32 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

33 Tamtéž

být monitorován zejména ke vztahu ke sledovaným činnostem, ale i v průběhu času, přičemž zjištěné nedostatky pak mají být vodítkem pro jeho budoucí zlepšení.³⁴

3.1 Vybrané nástroje vnitřního kontrolního systému

Zásadní úlohu v rámci vnitřního kontrolního systému plní účetní záznamy. Účetním záznamem se rozumí záznam veškerých skutečností týkajících se vedení účetnictví. Účetní jednotka je povinna zaznamenávat každou skutečnost účetním záznamem. Účetními záznamy jsou zejména účetní doklady, účetní zápisy, účetní knihy, odpisový plán, inventurní soupisy, účtový rozvrh, účetní závěrka a výroční zpráva.³⁵

Zásadní roli mezi účetními záznamy hrají účetní doklady, které vypovídají o obsahu účetního případu, o době a místě jeho uskutečnění, schválení a zaúčtování. V účetní jednotce jsou účetní doklady přezkušovány z pohledu věcného a formálního. Na jejich základě jsou v podniku rozdělovány pravomoci a odpovědnosti za jednotlivé transakce. Základní podmínkou je, aby účetní záznam podléhal kontrole, schválení, případně vymezení postupu při zjištění nepřipustných operací.³⁶

Pokud se týká oběhu účetních dokladů, zcela zásadní je zkrátit dobu od uskutečnění hospodářské transakce po její výsledné zaúčtování. Jen tak lze rychle odhalit případné podvodné jednání a náhradu způsobené škody.³⁷

Vedle účetních dokladů jsou důležitou součástí vnitřního kontrolního systému účetní knihy, které obsahují podrobnosti o stavu a pohybu majetku, závazků, vlastního kapitálu a dále údaje o nákladech a výnosech. I zde platí požadavek na včasnost jejich vyhotovení. Nedílnou součástí vnitřního kontrolního systému jsou předvaha a kontrolní soupisky, které plní důležitou roli pro správnost účetnictví.³⁸

34 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

35 Srov. Ustavení paragrafu 4, odst. 10 a 11 zákona o účetnictví

36 Tamtéž

37 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

38 Tamtéž

3.2 Inventarizace majetku a závazků

Inventarizace majetku a dluhů je nedílnou součástí vnitřního kontrolního systému podniku. Napomáhá k zajištění věcné správnosti účetnictví a jejím cílem je vedení účetnictví v souladu se skutečným stavem majetku a závazků. Hlavním významem inventarizace je chránit majetek před jeho ztrátou, zničením nebo zneužitím. Jmenování zodpovědných pracovníků účetní jednotky za provedení inventarizace je jedním z předpokladů jejího kvalitního provedení.³⁹

„Z hlediska rozsahu inventarizace lze do ní zahrnout tyto činnosti:

- *přesné zjištění skutečného stavu majetku a závazků v rámci inventur a jejich zaznamenání do inventurních soupisů,*
- *porovnání skutečného stavu se stavy účetními,*
- *zjištění inventarizačních rozdílů,*
- *prošetření a objasnění každého inventarizačního rozdílu, a to zejména s ohledem na:*
 1. *zjištění jeho příčin a*
 2. *identifikaci osob, které rozdíl způsobily,*
- *vypořádání inventarizačních rozdílů v účetnictví, tj. provedení takových účetních zápisů, jimiž bude uveden účetní stav do shody se stavem skutečným, a to podle povahy a příčin rozdílů,*
- *navrhnutí opatření vedoucích k tomu, aby k inventarizačním rozdílům docházelo co nejméně.*⁴⁰

Na základě provedené inventarizace účetní jednotka zjišťuje skutečný stav veškerého majetku a závazků. Tento skutečný stav dále porovnává v souladu s ustanoveními zákona o účetnictví se stavem účetním. Z tohoto porovnání mohou vzniknout tři situace:⁴¹

- *účetní stav odpovídá stavu zjištěnému inventarizací,*

39 Srov. KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. 417 s. ISBN 80-7273-098-3.

40 KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. 417 s. ISBN 80-7273-098-3.

41 Srov. Daňový řád. *Zákony.centrum.cz* [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/danovy-rad/>

- účetní stav je vyšší než zjištěný, tj. je zjištěno manko,
- účetní stav je nižší než zjištěný, tj. je zjištěn přebytek.

Zákon o účetnictví stanoví účetním jednotkám četnost prováděných inventarizací a dále povinnost prokázat provedení inventarizace u veškerého majetku a závazků po dobu 5 let po jejím provedení. Dle tohoto zákona účetní jednotky skutečný stav majetku zjišťují počítáním, měřením, vážením a dalšími obdobnými způsoby. Inventarizační rozdíly účtuje účetní jednotka do období, za které se majetek a závazky ověřují, a vyvozuje z nich důsledky.⁴²

3.3 Další prvky vnitřního kontrolního systému

Mezi další prvky vnitřního kontrolního systému je možné zařadit operativní evidenci vedenou na různých úrovních účetní jednotky. Dále sem patří ochrana majetku v pracovněprávních vztazích, do které je možné zařadit bezdůvodné obohacení či nárok na náhradu škody. Samostatným prvkem vnitřního kontrolního systému jsou také povinnosti členů statutárních orgánů v případě mimořádných událostí (vysoká účetní ztráta, úpadek podniku).⁴³

3.4 Význam vnitropodnikových směrnic

Předpokladem pro správné fungování vnitřního kontrolního systému jsou tzv. vnitropodnikové směrnice. Jedná se o dokument, který uvnitř podniku stanoví pravidla, organizaci, podmínky, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci určité činnosti. Význam vnitropodnikových směrnic lze spatřovat ve dvou směrech:

- jako nástroj pro stanovení pravidel fungování podniku a vymezení odpovědnosti konkrétních osob v rozhodujících oblastech podniku,
- jako realizaci rozhodnutí podniku v oblastech, kde to stanovuje zákon (oblast účetnictví).⁴⁴

Z tohoto pohledu vyplývá, že vnitropodnikové směrnice lze rozdělit do dvou kategorií, a to na takové, které stanoví zákon, a takové, které vydává daný podnik dobrovolně.

42 Srov. Daňový řád. [Zakony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz) [online]. Praha: *Economia*, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/danovy-rad/>

43 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

44 Tamtéž

„Vnitropodniková směrnice nemá závaznou strukturu, ale měla by mít alespoň tyto formální a věcné náležitosti:

- *název směrnice, popř. číselné označení,*
- *označení subjektu, který vnitřní předpis vydává,*
- *relevantní osoba, resp. Oddělení, tedy určení osob, které jsou za realizace předpisu odpovědné,*
- *předmět úpravy směrnice, tedy vlastní text směrnice,*
- *datum vydání,*
- *období, na které se předpis vztahuje (účinnost); zde platí, že je nutné stanovit počátek účinnosti konkrétní směrnice, stejně tak určit, zda je vydána pouze na určité období nebo na dobu neurčitou,*
- *zrušovací doložka, tedy vyjmenování dosavadních interních předpisů, které jsou danou směrnicí nahrazeny,*
- *schválení směrnice příslušným orgánem (osobou),*
- *způsob, jakým je předpis dáván na vědomí (resp. tzv. „rozdělovník“).“⁴⁵*

Klíčovou fází po vypracování vnitropodnikové směrnice je její uvedení do praxe, tj. seznámení všech dotčených pracovníků s pravidly v ní zakotvenými. Proto je nezbytné, aby všichni pracovníci, kteří se mají danou směrnicí řídit, jí porozuměli a dále musí být nastaven systém kontroly dodržování pravidel uvedených ve směrnici. Z toho vyplývá požadavek na stručnost a srozumitelnost textu uvedeného ve směrnici. Existence vnitropodnikových směrnic a kontrola jejich dodržování mají za úkol přispět mimo jiné k prevenci protiprávního jednání uvnitř podniku.⁴⁶

3.4.1 Vnitropodnikové směrnice v oblasti účetnictví

Směrnice týkající se vedení účetnictví patří dle názoru Králíčka mezi klíčovou skupinu interních směrnic. Jejich smyslem je sledování a zachycování uskutečněných hospodářských transakcí mezi jednotlivými útvary, a především stanovení konkrétních povinností jednotlivým pracovníkům. Vnitropodnikovými směrnice je vhodné upravit následující oblasti:

45 KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

46 Srov. KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

- systém zpracování účetnictví a oběh účetních dokladů,
- účtový rozvrh,
- vzory podpisových záznamů a vymezení pravomocí a odpovědnosti konkrétních osob týkajících se schvalování účetních případů,
- časové rozlišení,
- cizí měny a kursové rozdíly,
- dlouhodobý majetek a odpisy,
- účtování o dlouhodobém majetku a odpisování,
- účtování o zásobách,
- provádění inventarizace majetku a závazků,
- tvorba rezerv a opravných položek,
- účtování o odložené dani,
- pravidla pro archivaci účetních dokladů.⁴⁷

Výše zmíněné okruhy patří mezi nejčastěji upravované ve vnitropodnikové směrnici v oblasti účetnictví. Jejich vyhotovení je pro účetní jednotku ve větším či menším rozsahu povinné.

3.4.2 Vnitropodnikové směrnice v oblasti pracovněprávních vztahů

Úprava vnitřních předpisů týkajících se pracovněprávních vztahů vychází ze zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů) a zákona o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů), který na mnoha místech limituje daňovou uznatelnost plnění poskytovaných zaměstnancům. Zaměstnavatel má právo vydat vnitřní předpis a upravit tak práva zaměstnanců (například mzdy, prodloužení dovolené, zaměstnanecké benefity atd.). V tomto ohledu je nezbytné respektovat ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů, kde se uvádí, že výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vyplývající mimo jiné z vnitřního předpisu zaměstnavatele jsou daňovým

⁴⁷ Srov. KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. 417 s. ISBN 80-7273-098-3.

nákladem. To znamená, že přijetí vnitropodnikové směrnice je v podniku motivováno právě snahou o daňovou uznatelnost takových nákladů.⁴⁸

3.4.3 Kompetenční model

Pro správný chod podniku je nezbytný výběr kvalitních pracovníků, kteří zajišťují požadované činnosti dle jednotlivých pracovních pozic. Z tohoto důvodu je vhodné, aby byl v podniku vypracován kompetenční model.

Na téma kompetenčního modelu bylo již mnoho pojednáno v odborné literatuře, např. Spillerová s Kurnickým přistupují ke kompetenčnímu modelu jako k modelu, jenž popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a mnoha dalších charakteristik osobností, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění úkolů v podniku. Kompetenční model je většinou vytvořen na základě předchozí identifikace kompetencí, které jsou charakteristické pro konkrétní pozici. Kompetenční model je vytvářen u větších podniků převážně za pomoci externích pracovníků.⁴⁹

Úkolem každého personalisty a také manažera podniku je vybrat vhodného kandidáta na danou pracovní pozici. V souladu s tím se podniky aktivně zaměřují na řízení lidských zdrojů a vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje významnou oblast zajištění a udržení konkurenceschopnosti podniku. Každým podnikem si uvědomuje, že čím má schopnější pracovníky, tím má lepší výkon.⁵⁰

Pokud se týká výběru pracovníků, tak Koubek definuje tuto oblast personální činnosti takto:

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat

48 Srov. Vnitropodnikové směrnice – 3. část. Portál.POHODA [online]. Stormware, 2012 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vnitropodnikove-smernice-%E2%80%93-3-cast/?fbclid=IwAR0ZK_Q6pY1XJggFZfAfLI1z9PjthNx7jcUOM0h3rsiysSaBGLtZVYLcRuU

49 Srov. KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

50 Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“⁵¹

Koubek uvádí mnohé metody výběru pracovníků, mezi něž patří např.:

- zkoumání životopisu, ve kterém jsou uvedeny informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče,
- dotazník s otázkami zaměřenými na sebehodnocení, očekávání na pracovní místo,
- polostrukturovaný rozhovor s majitelem podniku zaměřený na doplnění otázek z dotazníku,
- zkoumání referencí – shromáždit informace z předchozích zaměstnání. Zde můžeme zjistit podstatné a nežádoucí odchylky od stavu, který o sobě uchazeč o zaměstnání sám uvádí (např. problémy se sebekontrolou apod.)⁵²

Jak vyplývá z výše uvedeného, správně vytvořený kompetenční model je pro podnik široce využitelným nástrojem, a to jak pro získávání a výběr zaměstnanců, jejich následné vzdělávání a rozvoj, tak pro jejich řízení, hodnocení, odměňování a následnou kontrolu samotných zaměstnanců za účelem plnění cílů v podniku.

51 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

52 Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

4 Typy kontrol

Na kontrolu se můžeme podívat i z dalšího aspektu, a to z hlediska časového. V tomto případě rozlišujeme následující typy kontrol:

4.1 Předběžná kontrola ⁵³

Tento typ kontroly je zaměřen na prevenci možných problémů dříve, než nastanou. V praxi si můžeme pod tímto typem kontroly představit:

Vhodný výběr pracovníků pro danou činnost, přičemž zkoumáme znalosti, dovednosti, zkušenosti a vzdělání uchazečů. Výsledky ověřujeme při výběrových řízeních ústně i formou kvalifikačních testů, referencí dalších osob, zajímáme se i o personální charakteristiku budoucího zaměstnance. Výsledkem je daného uchazeče přijmout, proškolit nebo nepřijmout.

Umístování pracovníků pro různé profese, a to s ohledem na specifikaci práce a naproti tomu znalosti, dovednosti, zkušenosti a vzdělání uchazečů. O umístění rozhodují výsledky kvalifikačních testů, reference a personální charakteristika. Výsledkem je daného uchazeče umístit, proškolit nebo neumístit.

Kontrola jakosti materiálu, řeší se podíl přípustných vad a následně proběhne kontrola vybraného vzorku. Výsledkem je daný materiál přijmout, případně odmítnout.

Zpracování investičního a finančního rozpočtu s ohledem na dobu návratnosti, míru návratnosti, požadavky vycházející ze strategických plánů. Výsledkem bude rozhodnutí, zda daný projekt bude akceptován, případně zamítnut.

4.2 Souběžná kontrola ⁵⁴

Jedná se o typ kontroly, která probíhá souběžně s prováděním činnosti. Kontrola může být provedena formou analýzy finančních výkazů, přičemž informace lze čerpat z rozvahy a výsledovky. Korekční opatření spočívají v revizi vstupních informací a v revizi usměrňování.

53 Srov. KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

54 Tamtéž

Další metodou je nákladová analýza, při níž se z účetního systému zjišťují materiálové, mzdové a nákladové normativy. Dále je prováděna kontrola jakosti a dále hodnocení výkonnosti pracovníků. Výsledkem posledně zmiňovaného hodnocení je přeškolení, případně přeřazení pracovníka na jinou práci.

4.3 Následná kontrola ⁵⁵

Tento typ kontroly probíhá až po provedení činnosti. Jedná se o hodnocení výsledků a přijetí dalších preventivních opatření.

Smyslem prováděné kontroly v jakékoliv fázi činnosti je zpětná vazba, která poskytuje manažerům významné informace o efektivnosti jejich plánovacího procesu, a dále může posílit motivaci zaměstnanců poskytováním informací, jak pracují. Důležitost kontroly tedy spočívá v soustavném zjišťování, zda bylo dosaženo cílů podle plánu.

Jak uvádí Kalnický, Malčík a Uhlař, kontrolní práce by měla být z hlediska efektivnosti komplexní, odosobněná a objektivní, proto je dle jejich mínění vhodné spolu s klasickými formami a metodami kontroly používat tzv. doplňkové metodiky sběru dat, jako jsou např. dotazníky, pohovory se zaměstnanci. Dalšími zdroji jsou, jak uvádí Malčík a Uhlař, např. poznatky a výsledky z různých testů a prověrek.

Závěrem obecného pojednání o kontrole je nutné uvést, že kontrola je v pořadí posloupnosti poslední manažerskou funkcí, avšak rozhodně nesehrává roli posledního kola u vozu, ale naopak roli velice významnou. Jak uvádí Malčík a Uhlař na téma kontrola, „*Rozdej úkoly, pak už jen kontroluj.*“⁵⁶

Praktická část bude zaměřena na způsob provádění kontrolní činnosti v podniku AUTO BÁRTA Zdeněk a syn s. r. o. Kontrolní činnost bude rozebrána jednak z pohledu kontroly jako nedílné součásti řízení podniku a dále z pohledu získávání výstupů pro řídicí činnost z vedeného účetnictví a také se bude zabývat kontrolou činností zaměstnanců.

55 Srov. KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

56 KALNICKÝ, Juraj, MALČÍK, Martin a UHLAŘ, Michal. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

5 Metodika

V předchozí části bakalářské práce byla přiblížena problematika kontrolování. Pro propojení teoretické a praktické části bakalářské práce je zapotřebí stanovit výzkumné metody.

K zjištění stavu kontrolování v podniku AUTO Bárta, Zdeněk a syn s. r. o. jsem zvolil metodu analýzy vnitropodnikových dokumentů a následně polostrukturovaného rozhovoru, který povedu s majitelem podniku.

Na základě náhledu do vnitropodnikové dokumentace a rozhovoru s majitelem podniku bude dále tvořena praktická část této práce. Analýza vnitropodnikové dokumentace bude proto součástí praktické části.

5.1 Analýza vnitropodnikové dokumentace⁵⁷

Analýza spadá do kvalitativního výzkumu a jedná se o metodu sběru dat, pomocí které vyhledáváme vhodné dokumenty, z nichž lze získat informace o daném jevu. Analýza dokumentů je vhodná ke kombinaci s další metodou, především s rozhovorem.

Analýza dokumentů spolu s rozhovorem napomáhá zjištění stavu kontrolních mechanismů v daném podniku, především nastavení kontroly činností zaměstnanců na různých pozicích.

5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor řadíme do kvalitativního výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor je metoda, která představuje částečně řízený rozhovor. Tazatel má předem připravený soubor otázek nebo témat, která jsou předmětem rozhovoru. V průběhu rozhovoru výzkumník volně pokládá další otázky vyplývající ze situace. Otázky polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny příloze.⁵⁸

Značnou výhodou rozhovoru je osobní kontakt výzkumníka s respondentem, díky čemuž lze vytvořit pozitivní atmosféru a navázat přátelský vztah. Obsahem rozhovoru jsou otázky

57 Srov. Analýza dokumentů jako evaluační nástroj. *Klinika adiktologie* [online]. Praha: Klinika adiktologie, 2012 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3884/Analyza-dokumentu-jako-evaluacni-nastroj>

58 Srov.: CHRÁSKA, Miroslav. Interview v pedagogickém výzkumu. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, s. 182-183. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

a odpovědi. Pro rozhovor stanovujeme otevřené otázky, aby respondent měl co největší prostor pro vlastní subjektivní odpověď. V případě, že respondent otázce neporozumí, může výzkumník danou otázku přeformulovat. Jelikož rozhovor není anonymní, lze zaručit pravdivost odpovědí.

5.2.1 Charakteristické znaky polostrukturovaného rozhovoru ⁵⁹

- přímý kontakt výzkumníka a respondenta v reálném čase,
- výzkumník klade otázky, respondent poskytuje odpovědi,
- nejde o jednostranné získávání dat, ale o společné vytváření smysluplných výpovědí,
- časově náročnější a intenzivnější než kvantitativní metody.

5.3 Stanovení výzkumných otázek

Jelikož je cílem bakalářské práce zjistit a vyhodnotit úroveň kontrolování v podniku AUTO Bárta Zdeněk a syn s. r. o., stanovil jsem následující výzkumné otázky:

VO1: Jaké jsou v daném podniku oblasti kontroly a co všechno je kontrolováno?

VO2: Jaký vliv má kontrolování na řízení podniku?

VO3: Existují v daném podniku nějaké nedostatky v oblasti kontrolování?

VO4: Jak lze zefektivnit kontrolování v daném podniku?

5.4 Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky

Cílem výzkumné části bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou v podniku problémy v oblasti kontrolování. Proto bylo zapotřebí zajistit odpovědi na výše zmíněné výzkumné otázky.

K otázce č. 1 „Jaké jsou v daném podniku oblasti kontroly a co všechno je kontrolováno?“ jsem zjistil, že podnik je kontrolován jednak ze strany státních institucí, a jednak v podniku probíhá vnitřní kontrola (např. kontrola spotřeby pohonných hmot dle jednotlivých vozidel, kontrola fakturace zakázek, kontrola péče o svěřené vozidlo, kontrola dodržování všech

⁵⁹ Srov.: HENDL, Jan a REMR, Jiří. *Metody výzkumu a evaluace*. Vydání první. Praha: Portál, 2017. 372 stran. ISBN 978-80-262-1192-1.

povinností zaměstnanců). Tuto kontrolu provádí majitel podniku a dispečeri, nejedná se však v mnoha oblastech o pravidelnou kontrolu.

K otázce č. 2 „Jaký vliv má kontrolování na řízení podniku?“ je třeba uvést, že zjištění v rámci kontroly pomáhají v rozhodovací činnosti majitele při řízení podniku, především při zadávání úkolů pro jednotlivé pracovníky.

K otázce č. 3 „Existují v daném podniku nějaké nedostatky v oblasti kontrolování?“ je třeba uvést, že v podniku probíhá především kontrola ze strany majitele podniku, částečně pak kontrolují zaměstnance dispečeri. Kontrola probíhá nepravidelně, hlavní oblastí, kde byly zjištěny nedostatky, je pak nedokonalá evidence realizovaných zakázek a pouze nahodilá kontrola spotřeby pohonných hmot.

K otázce č. 4 „Jak lze zefektivnit kontrolování v daném podniku?“ jsem navrhnul řešení pro majitele podniku, které spočívá v zavedení provázanosti evidence zakázek v systému POHODA od objednávek až po konečnou fakturaci. Dále v oblasti sledování evidence pohonných hmot jsem navrhnul možnost zavedení sond do nádrží vozidel, čímž by měl majitel pravidelnou a okamžitou informaci o spotřebě pohonným hmot daného vozidla.

6 Představení podniku AUTO Bárta Zdeněk a syn s. r. o.

Podnik AUTO BÁRTA Zdeněk a syn s.r.o. byl založen v roce 2013 a jeho jediným společníkem a jednatelem je od jeho založení pan Zdeněk Bárta. Podnik podniká v oblasti poskytování služeb v dopravě a logistice a patří v regionu k významným podnikatelským subjektům.

Pan Zdeněk Bárta podnikal již od roku 1997 v oblasti dopravy a logistiky jako fyzická osoba a tuto svoji činnost v roce 2013 převedl na nově založený podnik. V názvu podniku je také uveden syn pana Bárty, který je v současné době v podniku zaměstnán jako řidič a do budoucna je s ním počítáno jako s pokračovatelem podniku.

6.1 Majetek podniku

Jak již bylo zmíněno, hlavní podnikatelskou činností podniku je mezinárodní a vnitrostátní silniční doprava, logistika a skladování. Za tímto účelem podnik provozuje 14 nákladních vozidel značky Mercedes-Benz různých typů, přičemž 6 vozidel sám vlastní a u 8 vozidel splácí úvěr poskytnutý společností Mercedes-Benz Financial Services Česká republika s.r.o. Pravidlem v podniku je to, že novější vozidla provádí přepravu nákladu převážně do zahraničí (např. Německo, Rakousko, Itálie, Francie), starší vozy jezdí především v tuzemsku.

Z dalšího majetku, který podnik vlastní, je nezbytné zmínit v nedávné době pořízenou halu, jež slouží jako zázemí pro zaměstnance, k parkování vozidel, skladování a částečně je také pronajímána. K opravě vozidel pak slouží dílna, kterou má podnik pronajatou od fyzické osoby pana Zdeňka Bárty. Stejně tak má podnik pronajatou ke své činnosti administrativní budovu.

6.2 Odběratelé podniku

V rámci provozování vnitrostátní a mezinárodní silniční dopravy podnik přepravuje různé zásilky, především se jedná o součástky vozidel. Tuto činnost podnik provádí jednak pro stálé zákazníky a jednak zakázky shání prostřednictvím poptávek na serveru RAALTRANS.

Strukturu největších odběratelů z hlediska fakturace v roce 2018 znázorňuje následující graf:

Fakturace 10 nejlepších odběratelů

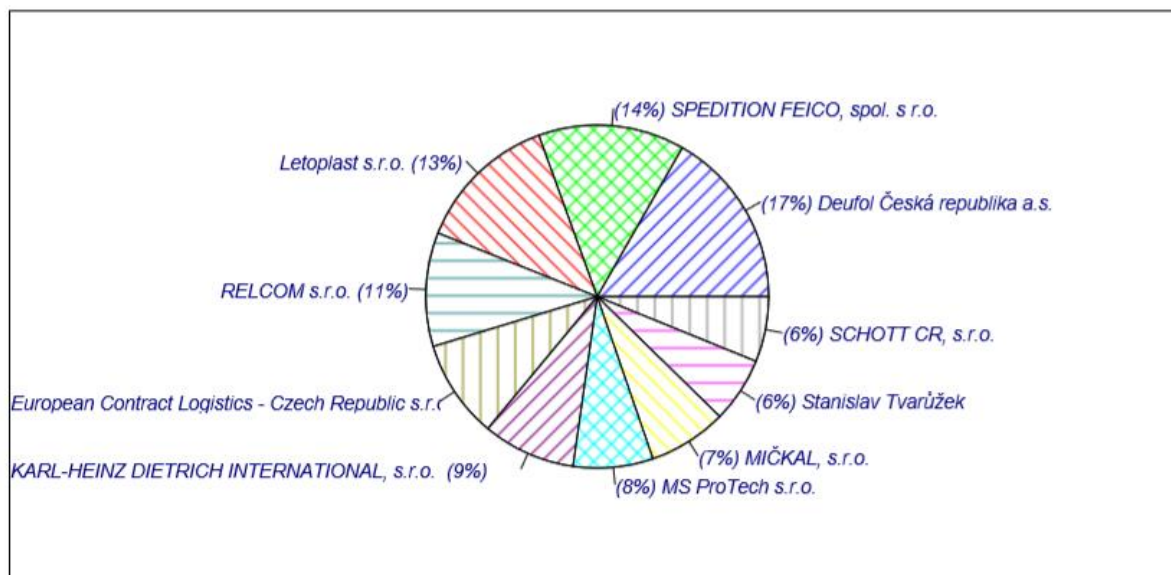
AUTO BARTA Zdeněk a syn s.r.o.

IČ: 01691333

Dne: 31.12.2018

Tisk všech záznamů

Fakturace 10 nejlepších odběratelů



Odběratel	Částka bez DPH	Celkem
Deufol Česká republika a.s.	2 945 050,00	3 562 566,00
SPEDITION FEICO, spol. s r.o.	2 426 600,00	2 936 186,00
Letoplast s.r.o.	2 362 430,00	2 858 541,00
RELCOM s.r.o.	1 888 900,00	2 285 569,00
European Contract Logistics - Czec	1 632 700,00	1 975 567,00
KARL-HEINZ DIETRICH INTERNA	1 862 117,25	1 862 117,25
MS ProTech s.r.o.	1 326 249,00	1 604 761,00
MIČKAL, s.r.o.	1 302 500,00	1 576 025,00
Stanislav Tvarůžek	1 084 000,00	1 311 640,00
SCHOTT CR, s.r.o.	1 083 800,00	1 311 398,00
Celkem	17 914 346,25	21 284 370,25
Obsahuje pouze vydané faktury.		

Graf 1: 10 největších odběratelů ⁶⁰

Náhledem do účetnictví podniku jsem zjistil, že celková výše tržeb za provedenou přepravu za rok 2018 činila 28.732 tis. Kč, přičemž podíl stálých zákazníků, pro které podnik provedl službu, činil 74 %. Z tohoto porovnání vyplývá, že podnik svoji činnost vykonává z převážné části pro stálé zákazníky a má své důležité místo v regionu.

60 STORMWARE. POHODA [software]. [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <https://www.ucetni-systemy.cz/>

6.3 Vlastní činnost podniku

Ke zjištění, jakým způsobem je prováděna vnitřní kontrola v podniku, zda je dostačující nebo jsou v kontrolním systému nedostatky, je nezbytné nejdříve uvést stávající způsob přidělování a vyhodnocování pracovních cest tak, jak probíhá v podniku.

V letošním roce podnik zaměstnával průměrně 25 zaměstnanců, kteří se podíleli na plnění úkolů. Kromě majitele podniku to byli dva dispečerů, dva mechanici, asistentka, účetní, personalistka, pomocný dělník v dopravě, uklízečka a 16 řidičů.

6.4 Požadavky na jednotlivé pracovní pozice

Majitel podniku při výběru vhodných uchazečů o zaměstnání dbá především na vzdělání, jazykovou vybavenost a profesní způsobilost. U dispečerů je požadováno středoškolské vzdělání, schopnost komunikace a řízení, u řidičů zase profesní způsobilost, vhodné je také středoškolské vzdělání a alespoň minimální jazykové vybavení. Pro výkon činnosti profesionálního řidiče je požadováno řidičské oprávnění skupiny B (pro vozidla o nosnosti do 3,5 tuny) a C (pro vozidla o nosnosti nad 3,5 tuny) a každoroční proškolení řidiče v autoškole. Pro výkon pozice mechanika je nezbytné vyučení v oboru.

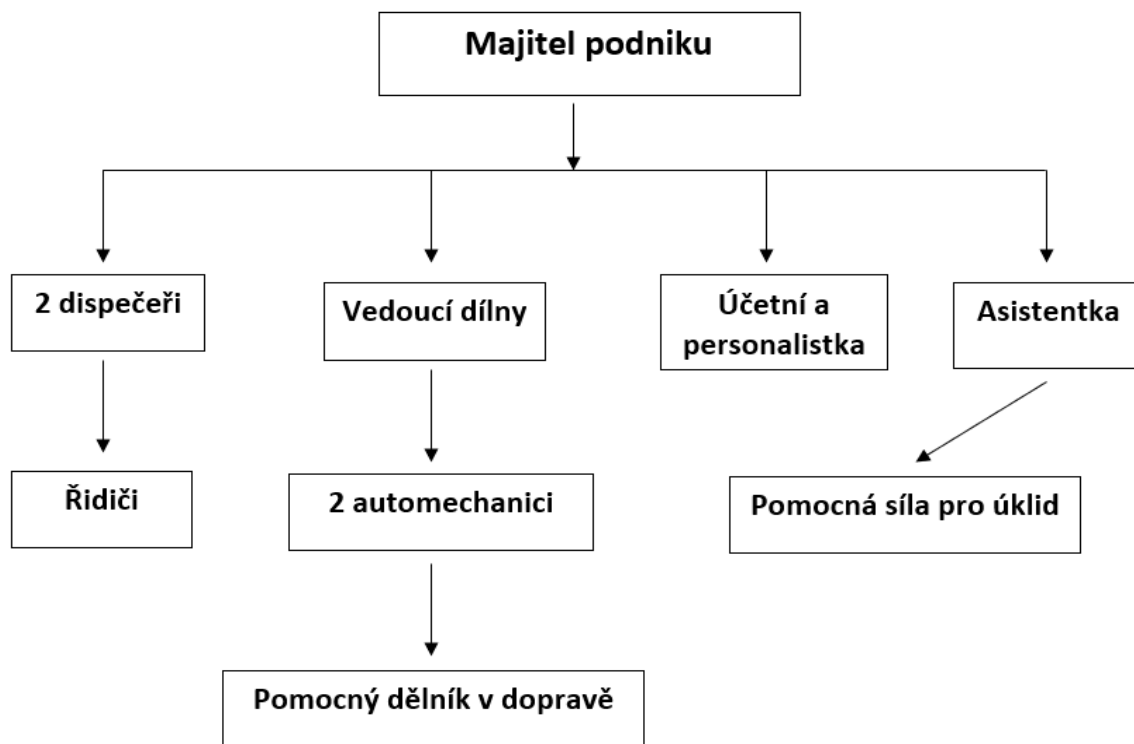
Za účelem získávání nových uchazečů o zaměstnání má majitel podniku vypracován pro jednotlivé pracovní pozice kompetenční model ve formě soupisu požadavků, které v případě volného místa zveřejňuje např. na svých webových stránkách, ale také na úřadu práce. Uchazeči o zaměstnání jsou pak vybíráni na základě předloženého životopisu, potvrzení o bezúhonnosti a splnění dalších profesních požadavků. Nedílnou součástí přijímacího řízení je pohovor majitele podniku s daným uchazečem za účelem zjištění, zda je vhodný pro danou práci. Nemalou roli v rozhodování majitele hrají získané reference z předchozího zaměstnání uchazeče.

V návaznosti na kompetenční model jednotlivých pracovních pozic se v podniku řídí i další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, např. u řidičů pravidelná školení v autoškole včetně požadovaných lékařských prohlídek, u dispečerů další vzdělávání v oblasti nových předpisů týkajících se logistiky v dopravě, u účetní a asistentky účast na školeních k novelám zákonů apod.

Dle majitele podniku výběr vhodných spolupracovníků včetně jejich soustavného vzdělávání a rozvoje je podkladem pro úspěšné zvládnání požadovaných úkolů. Aby bylo vše v podniku dodržováno v oblasti personální a v oblasti pracovněprávních vztahů, mají za úkol personalistka, dispečeři a nad vším má kontrolu majitel podniku.

6.5 Struktura pracovních pozic v podniku

Strukturu pracovních pozic v podniku AUTO Bárta Zdeněk a syn s.r.o. z pohledu řízení a zpětně i kontroly znázorňuje následující schéma. Majitel podniku je rozhodující osoba pro řízení a následnou kontrolu podniku, tj. má hlavní manažerskou pozici.



Obrázek 1: Schéma řídicí struktury podniku ⁶¹

V další části bude následovat popis zjištění, jakým způsobem je nová zakázka na pracovní cestu zaevidována v podniku a následně předána k vlastní realizaci.

61 Vlastní zpracování: Rozhovor s majitelem podniku

6.6 Evidování zakázek v podniku

Jakmile přijde do podniku zpravidla emailovou korespondencí objednávka na přepravu, její realizaci se začnou zabývat dispečeri. Nejdříve jsou ze strany dispečera prověřeny údaje uvedené v objednávce a je zde také stanovena cena přepravy. Objednávka je následně potvrzena dispečerem podniku a odeslána emailem zpět zákazníkovi.

Další kroky k vlastnímu provedení přepravy jsou zcela na dispečerovi, který podle typu zakázky a druhu přepravovaného nákladu vybere vhodné vozidlo a řidiče. V podniku se snaží dodržovat systém, kdy každý řidič má přidělené stálé vozidlo, a to z důvodu kontroly péče o vozidlo, dodržování pořádku ve vozidle, a především z důvodu sledování spotřeby pohonných hmot, což bude rozebráno dále. Dispečer zvažuje i volbu řidiče, neboť ne každý řidič je vhodný na dlouhotrvající pracovní cestu.

6.7 Výbava řidiče při pracovní cestě

Nejdříve je třeba uvést, že podnik dbá na zajištění všech potřebných podkladů pro výkon pracovní cesty zaměstnanci, mezi něž patří:

- pojištění, a to pojistka CMR, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, pojištění jednotlivých řidičů, pojištění vozidel a pojištění nákladu,
- výpis z obchodního rejstříku společnosti,
- opis oprávnění k provedení pracovní cesty – euro licence,
- kopie pracovní smlouvy řidiče,
- žádost A1 okresní správy sociálního zabezpečení.

Úkolem dispečera je zajistit při zadávání pracovního úkolu předání řidiči objednávku potvrzenou zákazníkem, dodací list ke svěřenému nákladu a při cestě do zahraničí tzv. CMR list, kterým je následně prokázáno dodání zboží do jiného státu. Ke konkrétnímu zabezpečení pracovní cesty podnik poskytuje každému řidiči firemní platební kartu, na kterou jsou však finanční prostředky zasílány až v případě vzniklého problému s nenadálými výdaji v zahraničí. Každý řidič před cestou obdrží zálohu ve výši 100 eur, kterou po provedení cesty vyúčtovává dispečerovi. Dále každý řidič obdrží tankovací kartu společnosti W.A.G. payment solutions, a.s. a tankovací kartu pro tankování na místní čerpací stanici.

Poté, co řidič vyjede na pracovní cestu, kdy mu je svěřeno vozidlo v nemalé hodnotě a také náklad, práce dispečera nekončí. Jeho úkolem je řidiče sledovat, k čemuž využívá systém GPS, kterým je vybaveno každé auto. Díky tomuto systému dispečer přesně online zjistí, kde se vozidlo pohybuje. Během pracovní cesty je využíváno i telefonické spojení s řidiči pro poskytnutí informací k vykládce a nakládce dalšího zboží. Dále se pomocí telefonického spojení kontroluje dodržování povinných přestávek.

6.8 Povinnosti řidiče po ukončení pracovní cesty

Po návratu z pracovní cesty zpět do podniku je řidič povinen předat dispečerovi veškeré doklady týkající se pracovní cesty, tj. potvrzený CMR list, potvrzený dodací list, objednávku, veškeré doklady o tankování pohonných hmot a hrazení dalších poplatků. Dále řidič vyplní další interní doklady jako je přehled tankování a diety k následné výplatě. Dispečer tyto doklady předá ke zpracování účetní za účelem vyfakturování dopravy zákazníkovi a výplatě stravného jednotlivým řidičům ve výplatním termínu.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že dispečerů kontrolují řidiče před nástupem pracovní cesty, během pracovní cesty a také po jejím ukončení. Naproti tomu je dispečerům ze strany majitele podniku dána plná důvěra, že každá zakázka bude řádně provedena, a především předána k vyúčtování. V této fázi řízení podniku existuje jen zcela nahodilá kontrola majitelem, což představuje zcela zásadní nedostatek celého kontrolního systému podniku.

6.9 Kontrola spotřeby pohonných hmot v podniku

Nepsaným pravidlem v podniku je, že po návratu z každé pracovní cesty musí řidič doplnit nádrž pohonnými hmotami do plného stavu. Tankování provádějí v místě sídla podniku na čerpací stanici v Brněnci.

Dále po ukončení každé pracovní cesty řidič vyplňuje interní doklad s názvem „Přehled tankování“ (dále jen přehled). V tomto přehledu řidič zaznamená každé tankování v průběhu pracovní cesty, způsob placení, množství načerpaných litrů, stav tachometru při tankování a další poplatky týkající se mýtného. Dispečer pak následně na základě přehledu tankování spočítá a vyhodnotí průměrnou spotřebu pohonných hmot.

Kontrola spotřeby pohonných hmot probíhá u jednotlivých vozidel v návaznosti na tankování nepravidelně (vždy však z podnětu majitele podniku). K této kontrole je nezbytné dohledat

doklady vystavené čerpací stanicí v návaznosti na množství odebraných pohonných hmot do jednotlivých vozidel (každé vozidlo má svoji tankovací kartu pro tankování u místní čerpací stanice a dále tankovací kartu společnosti W.A.G. payment solutions, a.s. pro čerpání pohonných hmot v tuzemsku i v zahraničí). Úkolem kontroly je zjištění skutečné spotřeby pohonných hmot na jednotlivá vozidla a jeho porovnání s průměrnou spotřebou uvedenou v technickém průkazu u daného vozidla. Výsledkem je zjištění rozdílu ve spotřebě pohonných hmot, který však dle sdělení majitele podniku je jen obtížně postihován. Jedná se o zjištění rozdílu ve spotřebě se značným časovým odstupem, neboť faktury o tankování jsou od dodavatelských společností zasílány mnohdy až po uplynutí měsíce. Dalším faktorem pro nepravidelnou kontrolu s časovým odstupem je i časová zaneprázdněnost majitele podniku a dispečerů.

6.10 Propojení evidence objednávek s následnou fakturací

V současné době v podniku probíhá evidence přijatých objednávek na přepravy zboží či materiálu jednotlivě u každého dispečera v jeho počítači. Majitel podniku má přístup k těmto údajům na vyžádání. Dispečer objednávku v tištěné podobě předá účetní spolu s připojenými doklady (CMR listy a dodací listy) a ta vystaví na základě údajů v ní obsažených fakturu, kterou následně odešle spolu s CMR listy a dodacími listy poštou. Vystavování faktur probíhá v Ekonomickém systému POHODA KOMPLET (dále jen „program POHODA“), který v podniku využívá účetní od začátku roku 2018. Úhrada vystavených faktur probíhá ve většině případů bezhotovostním převodem na bankovní účet podniku.

V současné době v podniku neexistuje kontrola toho, zda veškeré přijaté objednávky byly skutečně vyfakturovány. Každý z dispečerů má zřízenou svoji emailovou adresu, na kterou jim zákazníci posílají objednávky a oni je následně zpracovávají. Majitel podniku má plnou důvěru v to, že k fakturaci budou předány veškeré podklady.

6.11 Motivace řidičů

Pro včasné a spolehlivé splnění úkolu jsou řidiči v podniku motivováni mimořádnými odměnami. Zvláště je odměněna ochota řidiče zajistit expresní přepravu (nad rámec běžných povinností). Odměňována je i nízká spotřeba pohonných hmot na pracovních cestách, což majitel podniku nepravidelně kontroluje porovnáním údajů o průměrné spotřebě uvedené v technickém průkazu daného vozidla. Naopak při zjištění závažného porušení povinností vyplývajících z pracovní smlouvy je udělen řidiči finanční postih a výstraha pro jeho příští jednání. Například se jedná o neochotu k zákazníkovi a nedostatečná péče vozidlo. Takovéto nedostatky však majitel podniku, případně dispečer zjisti až na základě stížností od zákazníků, v případě nedostatečné péče o vozidlo vlastní kontrolou.

Snahou majitele podniku je dbát u svých zaměstnanců, aby dodržovali motto uvedené na webových stránkách podniku, které zní: „Zákazník je vždy na prvním místě“.⁶²

62 AUTO Bárta Zdeněk a syn [online]. Moravská Chrastová: AUTO Bárta, 2018 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://www.auto-barta.cz/>

7 Vnější kontrola v podniku

7.1 Povinnost auditu v podniku

Jak bylo zmíněno výše, do oblasti vnějších kontrol patří provádění auditu nestranným auditorem. Z účetnictví podniku jsem zjistil, že účetní jednotka dosahuje průměrného ročního obratu méně jak 80 milionů Kč (za rok 2017 byl obrat ve výši 30 219 tis. Kč, za rok 2018 byl obrat ve výši 29.417 tis. Kč), celkový úhrn aktiv zjištěný z rozvahy podniku je nižší jak 40 milionů Kč (za rok 2017 byl úhrn aktiv ve výši 28 267 tis. Kč, za rok 2018 byl úhrn aktiv 26.386 tis. Kč) a průměrný přepočtený počet zaměstnanců je nižší než 50 (v roce 2017 byl průměrný počet zaměstnanců 29, v roce 2018 byl průměrný počet zaměstnanců 25). Z uvedených údajů vyplývá, že účetní jednotka nepodléhá povinnosti provádění vnějšího auditu ze strany nezávislého auditora.

Pokud se týká vnitřního auditu, lze v podniku pod tuto činnost zahrnout jakoukoliv aktivitu prováděnou ze strany majitele směřující ke zlepšení provozu podniku. Jedná se například o namátkovou kontrolu dispečerů ve vztahu ke zlepšování organizace přidělování zakázek, komunikaci se zákazníky za účelem zjištění spokojenosti s provedením zakázek atd. Provádění této kontroly je nezbytné pro trvalý rozvoj podniku.

7.2 Daňová kontrola

Dle sdělení majitele v podniku od jeho založení, tj. od roku 2013, nebyla za strany finančního úřadu provedena daňová kontrola. Majitel má pouze zkušenost s provedením daňové kontroly v době, kdy podnikal jako fyzická osoba. Přesto je podnik pravidelně kontrolován ze strany správce daně jednou ročně po podání přiznání k dani z příjmů právnických osob. Kontrola spočívá v tom, zda je přiznání podáno včas, je úplné a zda jsou k němu přiloženy povinné výkazy, jako je výkaz zisku a ztrát, rozvaha a příloha k účetní závěrce.

Kromě toho probíhá měsíčně ze strany správce daně kontrola podaného přiznání k dani z přidané hodnoty. Správce daně vyhodnocuje údaje v něm uvedené, zjišťuje, zda se jedná o přiznání důvěryhodné a v případě pochybností kontaktuje majitele podniku a požaduje vysvětlení. Například při pořízení nového vozidla a uplatňování odpočtu daně z přidané hodnoty z tohoto vozidla musí podnik doložit daňový doklad, kupní smlouvu apod. tak, aby byla prokázána věrohodnost údajů uvedených v daňovém tvrzení. Tuto spolupráci v podniku zajišťuje majitel spolu s účetní. Ze strany správce daně je také podnik průběžně kontrolován,

zda včas hradí všechny své daňové povinnosti. Dle sdělení majitele podniku, pokud nastane nenadálá situace a opozdí se s platbou (v případě daně z přidané hodnoty se jedná zpravidla o nemalou daňovou povinnost – v roce 2018 měsíčně průměrně o částku 260 tis. Kč), ihned zahájí jednání se správcem daně a daný problém řeší. Například si požádá o povolení splátek daně. Dle zkušeností majitele podniku je nejdůležitější v této oblasti komunikace a neoddalování řešení problémů.

7.3 Ostatní druhy vnějších kontrol v podniku

Pokud se týká ostatních vnějších kontrol podniku, mezi něž patří kontrola pojistného na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti prováděná okresní správou sociálního zabezpečení, kontrola pojistného na veřejné zdravotní pojištění prováděná jednotlivými zdravotními pojišťovnami, kontrola ze strany živnostenského úřadu, případně kontrola v oblasti státní politiky zaměstnanosti a dodržování pracovněprávních předpisů prováděná úřadem práce, byl v minulosti podnik kontrolován pouze prvními dvěma uvedenými institucemi.

Kontrolu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti provádí v podniku Okresní správa sociálního zabezpečení ve Svitavách vždy za určité na sebe navazující časové období. Předmětem kontroly je správnost výpočtu odvodu pojistného v návaznosti na výši hrubé mzdy jednotlivých zaměstnanců a jeho úhrada. Kontrola zpravidla probíhá v prostorách okresní správy sociálního pojištění, kdy majitel spolu s účetní předloží ke kontrole požadované doklady a evidence (účetní deník, hlavní knihu, bankovní výpisy).

Kontrola je zahájena oznámením o provedení kontroly ze strany okresní správy sociálního zabezpečení a její výsledek je zaznamenán ve zprávě o provedené kontrole. Dle sdělení majitele podniku nebyla v minulosti při těchto kontrolách zjištěna žádná závažná pochybení.

Stejně jako kontrola odvodu pojistného probíhá v podniku ze strany zdravotních pojišťoven kontrola pojistného na veřejné zdravotní pojištění. Dle sdělení majitele je převážná část zaměstnanců pojištěna u Všeobecné zdravotní pojišťovny. Kontrola probíhá také předložením stejných dokladů a evidencí na Všeobecnou zdravotní pojišťovnu ve Svitavách, kontrola je zahájena oznámením o provedení kontroly a ukončena zprávou o provedené kontrole. Odvod pojistného na veřejné zdravotní pojištění byl dle sdělení majitele vždy bez připomínek.

Další výše zmíněné kontroly z oblasti vnějších kontrol nebyly v minulosti v podniku prováděny.

8 Vnitřní kontrola v podniku

8.1 Vedení účetnictví v podniku

Hlavní část vnitřního kontrolního systému tvoří řádně vedené účetnictví. Podnik je založen jako právnická osoba a má povinnost vést od svého vzniku účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví a platnými účetními postupy, kterými jsou vyhláška č. 500/2002 Sb., platná pro podnikatele vedoucí podvojně účetnictví, a účetní standardy pro podnikatele.

Účetnictví v podniku je vedeno na počítači za pomoci softwaru POHODA a zpracovává ho účetní podniku, která je za jeho správnost také zodpovědná. Aby mělo účetnictví správnou vypovídací schopnost a bylo nástrojem pro řízení podniku, je nezbytné předávat ze strany dispečerů a majitele podniku veškeré podklady pro zaúčtování co nejdříve po jejich uskutečnění. Dle sdělení majitele se ne vždy tento požadavek daří splnit, důvodem je někdy i laxní přístup ze strany dispečera požadovat doklady k fakturaci od řidičů ihned po ukončení pracovní cesty.

Účetní podniku na začátku každého měsíce po zaúčtování všech účetních případů vyhotoví měsíční předvahu a předvahu od počátku roku, ze které je zjištěn průběžný výsledek hospodaření podniku. Dále zpracuje přehled pohledávek a závazků tak, aby byla patrná finanční situace podniku. O všechny tyto podklady se zajímá majitel podniku za účelem jejich dalšího řízení, odhalení případných nedostatků a zajištění jejich nápravy. Výsledky práce účetní jsou kontrolovány jednak ze strany majitele podniku a také z hlediska odborného daňovým poradcem, se kterým majitel dlouhodobě spolupracuje.

Z účetnictví podniku bylo zjištěno, že podnik hospodaří se ziskem, měsíční tržby za poskytnuté služby se pohybují průměrně ve výši 2 270 tis. Kč.

8.2 Provádění inventarizace majetku a závazků

Součástí vedeného účetnictví je provádění inventarizace hmotného majetku, kterou účetní jednotka provádí jedenkrát za rok, a to před závěrem roku. Majitel podniku poté, co mu účetní vyhotoví z evidence majetku potřebné soupisy, zjistí skutečný stav hmotného majetku. V případě rozdílu zjišťuje příčinu a vyvozuje důsledky. Stejně tak jsou inventarizovány pohledávky a závazky, které podnik eviduje, avšak až po ukončení kalendářního roku.

Inventarizace hmotného majetku je v podniku poměrně rychlou záležitostí, mimo již výše zmíněný vozový park je v majetku evidován také vysokozdvihný vozík DESTA, traktor, několik přívěsů a běžné kancelářské vybavení.

Inventarizace pohledávek a závazků je v podniku složitější záležitostí, obzvláště inventarizace pohledávek. Splatnost faktur v oblasti dopravy je standardně 60 dní. K 31. 12. každého roku podnik tedy eviduje obvykle pohledávky v řádu několika milionů Kč. Účetní podniku průběžně v průběhu roku kontroluje úhrady faktur, kontaktuje zákazníky za účelem provedení platby pohledávek po splatnosti, případně vystavuje a zasílá zákazníkům upomínky k nezaplaceným fakturám a na konci roku požaduje písemné odsouhlasení pohledávek zákazníky.

8.3 Vnitropodnikové směrnice jako nedílná součást účetnictví

V podniku bylo zjištěno, že je zpracována pouze vnitropodniková směrnice v oblasti vedení účetnictví. V této směrnici, jejíž platnost je od 1. 1. 2018, je uvedeno, že:

- účetnictví podnik zpracovává v ekonomickém systému POHODA KOMPLET,
- oběh veškerých výdajových dokladů v podniku probíhá tak, že před jejich zaúčtováním je podepíše majitel podniku, čímž stvrdí jejich oprávněnost, faktury za provedené služby zpracovává a odesílá účetní na základě podkladů předaných dispečery, případně majitelem podniku,
- ke směrnici je připojen aktuální účetní rozvrh používaný účetní jednotkou od 1. 1. 2018,
- účetní jednotka účtuje o časovém rozlišení pojistného a energií,
- účetní jednotka používá pro přepočty cizí měny aktuální kurz ČNB k datu účetního případu, pravidelně účtuje o kurzových rozdílech, pohledávky a závazky v cizí měně přepočítává aktuálním kurzem ČNB k 31. 12. 2018,
- účetní jednotka na kartách majetku eviduje dlouhodobý hmotný majetek, používá rovnoměrné i zrychlené odpisy, o kterých měsíčně účtuje,
- zásoby nejsou v podniku v průběhu roku evidovány, vše je nakupováno a účtováno ihned do spotřeby, výjimkou je pouze účtování o zásobě pohonných hmot ve vozidlech k 31. 12. 2018,

- inventarizace majetku je prováděna jednou ročně, a to k 31. 12., kdy jsou vyhotoveny účetní podniku inventurní soupisy majetku, zjištěn fyzický stav a ten je následně porovnán se stavem účetním, inventarizaci pohledávek a závazků provádí účetní dokladovou inventurou spočívající v písemném odsouhlasení dlužníka a věřitele,
- tvorba rezerv není v podniku prováděna,
- v souladu se zákonem o účetnictví jsou veškeré účetní doklady archivovány po dobu 10 let a mzdové doklady po dobu 20 let v archivu podniku, který se nachází v administrativní budově.

Dále má podnik zpracovanou směrnici v oblasti GDPR (General Data Protection Regulation). Tato směrnice upravuje povinnosti zaměstnanců podniku při ochraně osobních údajů zpracovávaných podnikem. Podnik má také zpracovanou směrnici pro daňovou uznatelnost příspěvků zaměstnavatele zaměstnancům, kteří soukromě uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s penzijním fondem nebo smlouvu o doplňkovém penzijním spoření s penzijní společností nebo smlouvu o penzijním pojištění s institucí penzijního pojištění v jiném členském státě EU nebo státu EHP.

Další směrnice v podniku zpracovány nejsou, a to i přesto, že podnik poskytuje svým zaměstnancům některé benefity, které jsou pro podnik daňově uznatelné jen v případě, že toto poskytování je uvedeno právě ve vnitropodnikové směrnici. Jedná se např. o neomezený telefonní tarif.

Zde je namístě poznamenat, že daňovou uznatelnost nákladů spojených se zaměstnanci kontroluje finanční úřad, a vzhledem k tomu, že v podniku daňová kontrola ještě nebyla provedena, má podnik v této oblasti menší nedostatky.

8.4 Kontrola spotřeby pohonných hmot v podniku

Jak bylo zjištěno, v podniku probíhá pouze nahodilá kontrola spotřeby pohonných hmot na jednotlivá vozidla a při zjištění rozdílu mnohdy není udělena řidiči při jeho zavinění žádná sankce.

Náhledem do účetnictví podniku bylo zjištěno, že právě spotřeba pohonných hmot je jednou z největších nákladových položek podniku. Měsíčně se jedná o částku v průměru 900 tis. Kč. Dle sdělení majitele podniku pohonné hmoty tvoří z každé zakázky průměrně 40 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že úspora ve spotřebě pohonných hmot (například jen úspora ve výši 5 % představuje částku 45 tis. Kč za měsíc, ročně pak 540 tis. Kč) by pro podnik znamenala podstatnou úsporu finančních prostředků, jenž by mohly být investovány do dalšího rozvoje podniku.

9 Zjištěné nedostatky v oblasti kontrolování v podniku

9.1 Vnější kontrola

Plnění povinností v podniku bylo zjištěno jak ze strany vnější, tak i vnitřní kontroly. V oblasti vnější kontroly nebyly zjištěny žádné nedostatky. Podnik plní své závazky ve vztahu k finančnímu úřadu, okresní správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a dalším institucím, kterými je kontrolován. Podává řádně a včas daňová přiznání a veškerá hlášení, ke kterým je ze zákona povinen. Jeho platební morálka je řádná.

9.2 Vnitřní kontrola

Pokud se týká vnitřní kontroly v oblasti plnění povinností vyplývajících z vedeného účetnictví, náhledem do obchodního rejstříku bylo zjištěno, že podnik zveřejňuje účetní závěrku v souladu s platnými předpisy. Účetnictví je zdrojem informací pro majitele podniku, účetní je kontrolována také ze strany daňového poradce. Pouze drobné nedostatky byly zjištěny v oblasti zpracování vnitropodnikových směrnic.

Další nedostatky v oblasti vnitřní kontroly byly zjištěny ve dvou oblastech, a to jednak v nedostatečném propojení evidence objednávek s následnou fakturací a dále ve sledování a vyhodnocování spotřeby pohonných hmot na jednotlivá vozidla.

9.2.1 Propojení evidence objednávek s následnou fakturací

Jak již bylo zmíněno, v současné době v podniku neexistuje kontrola toho, zda veškeré přijaté objednávky byly skutečně vyfakturovány. Majitel podniku má plnou důvěru v to, že k fakturaci budou předány veškeré podklady.

Z rozhovoru s panem Bártou bylo zjištěno, že se mu jeho důvěra v minulosti již nevyplatila. Jeden z dispečerů se totiž domluvil se zákazníkem, aby přepravy hradil hotově a peníze posílal po řidiči přepravovaného nákladu, který tržbu předával tomuto dispečerovi s domněním, že se jedná o standartní postup. Řidiči bylo sděleno, že „papírově“ se to vyřeší po ukončení přepravy. Přijaté peníze od řidiče si následně dispečer nechával pro sebe. Jakmile se o této skutečnosti dozvěděl náhodnou kontrolou majitel podniku, s dispečerem okamžitě ukončil pracovní poměr. Škoda, která mu ovšem vznikla, byla v řádu několika desítek tisíc Kč.

Proto, aby se daná situace již neopakovala a majitel podniku měl vždy možnost okamžitě zjistit pro jeho ekonomické propočty, jaká částka je v objednané a stále nevyfakturované přepravě, bylo by řešením zavést evidenci přijatých objednávek v programu POHODA, který to ve své kompletní verzi, jenž využívá podnik, umožňuje. Pro každého dispečera by to byl sice čas navíc, ale časově by jim zaevidování každé objednávky zabralo jen několik vteřin práce. Jednalo by se o zavedení údajů do programu POHODA typu: číslo objednávky, přeprava odkud a kam, cena, odběratel a případně jméno řidiče a SPZ vozidla, se kterým by se přeprava realizovala. Také pro samotné dispečery by tato evidence přijatých objednávek byla určitě mnohem přehlednější.

Takový způsob evidence přijatých objednávek by ulehčil a zrychlil práci také při jejich fakturaci. Účetní podniku by již nemusela přepisovat jednotlivě veškeré údaje potřebné k vystavení faktur z tištěných objednávek. Při zadání nové faktury v programu POHODA by si zvolila možnost přenesení údajů z konkrétní zaevidované přijaté objednávky a většina údajů potřebných k vystavení faktury by se přenesla z dané objednávky, což by byla jistě velká časová úspora. Jakmile by byla přijatá objednávka zpracována do finální faktury, objevil by se u objednávky příznak „vyřízená“. Během několika vteřin by se dal vyfiltrovat seznam nevyfakturovaných objednávek, který by byl důležitý pro jejich kontrolu.

Pro zavedení takové evidence přijatých objednávek by bylo zapotřebí zřídit každému dispečerovi přístup do programu POHODA. K jejich práci by jim stačil pouze přístup zúžený na záložku „Fakturace“, což by určitě nebyl problém s externím IT technikem podniku domluvit. Finančně by se nejednalo o významně nákladnou položku podniku, která by zajisté přinesla mnoho užitku, jak ze strany zpracování, tak především ze strany kontroly.

9.2.2 Návrh na zlepšení kontroly spotřeby pohonných hmot

9.2.2.1 FuelOmat

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.4, náklady na pohonné hmoty tvoří velkou část výdajů na provoz vozidel, a přitom jsou složkou, se kterou jde různě pracovat. Podle sdělení majitele, podnik patří mezi ty, které se potýkají s problémem tankování pohonných hmot za služební peníze do soukromých vozidel zaměstnanců. Pro ohlídání samotného procesu tankování do vozidel ale již existuje řešení, které přináší například plně automatický systém čerpání pohonných hmot FuelOmat.

Tento systém zajišťující účinnou kontrolu čerpání pohonných hmot není však českým produktem, ale byl vyvinut už před 25 lety izraelskou společností Orpak Systems. Jeho úkolem bylo zamezit právě zneužívání pohonných hmot pro soukromé účely izraelské armády. Tento systém se do dnešního dne rozšířil do celého světa a byl instalován na více než 20 000 čerpacích stanicích ve 30 zemích světa. Systém působí i na našem trhu, a to od roku 2007, jeho hlavním úkolem je zamezení zneužívání pohonných hmot pro soukromé účely, ale má i řadu dalších výhod. Umožňuje rychlé a snadné tankování pohonných hmot a jejich efektivní kontrolu, a to právě u velkých autodopravců a logistických firem. Na čerpacích stanicích se díky tomuto zařízení u stojanu stačí identifikovat vlastním čipem, natankovat a bez dalšího placení odjet. Tankování probíhá vložením tankovací pistole do hrdla ohlášeného vozu, čímž dojde ke spárování. Pokud se pistole nespáruje s registrovaným vozidlem, palivo není vydáno. Tímto je zamezeno tankování do jakýchkoli jiných vozidel či kanystru. Hlavním předpokladem je registrace uživatele do systému a tankování právě na čerpacích stanicích se systémem FuelOmat.⁶³

Nevýhodou tohoto systému je nezbytnost tankování právě u těchto čerpacích stanic, avšak snahou je systém zavádět do stále většího počtu čerpacích stanic. Na druhou stranu výhodou je tankování bez finanční hotovosti pomocí platební karty. Zaúčtovaná transakce se provádí automaticky při tankování pomocí bezdrátového přenosu dat z auta do řídicí jednotky FuelOmatu, čímž je znemožněno použití firemního paliva pro soukromé účely.

Výrobce nabízí i složitější variantu, která umožňuje vozidlo vybavit dodávanou sítí a zamezit tak eventualitě odsávání paliva přímo z nádrže. Součástí nadstavby systému je aplikace poskytující online přehled detailních informací o všech vozidlech vybavených tímto zařízením. Majitel či dispečer tak může kontrolovat na jednotlivých vozidlech datum tankování, počet ujetých kilometrů, aktuální a průměrnou spotřebu, množství načerpaných pohonných hmot a jiné. Aplikace rovněž umožňuje vytvářet knihy jízd, fakturační přehledy, telematický systém zajišťující GPS kontrolu využívání vozidel.⁶⁴

Tento systém je složitější, nákladnější na zavedení a vhodnější pro větší logistické podniky.

63 Palivo pod dozorem. Flotila: Magazín řídicích pracovníků firemních flotil [online]. Praha: Technika, 2018 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.e-flotila.cz/magazin/sprava-flotily/433-palivo-pod-dozorem>

64 Tamtéž

9.2.2.2 Palivová sonda

Další možností sledování spotřeby paliva je za pomoci dodatečného plováku umístěného v nádrži vozu a senzoru napojeného na sběrnici. Systém je schopen ze získaných dat stanovit přesně okamžitou i průměrnou spotřebu paliva, monitorovat průběh tankování a úbytku paliva a zobrazit podezřelé úbytky. Dodatečně lze sledovat například i nadbytečné volnoběhy, které zvyšují spotřebu paliva. Instalací této měřicí sondy do nádrže vozidla a současně zpracování dat, která jsou přenášena vozidlovou jednotkou do uživatelského portálu, je poskytován celkový přehled o provozu vozidla. Provozní záznamy obsahují mnoho informací, mimo jiné spotřebu paliva. Tím je dána možnost údaje o stavu paliva ve vozidle přehledně kontrolovat s údaji na tankovacích dokladech. Dojde-li k úbytku paliva na zaparkovaném vozidle, je tento stav vyhodnocen jako „alarm“ a zasílán na přednastavené mobilní telefonní číslo majitelem pomocí SMS. Informace z datové sběrnice vozidla tak umožňují majiteli vyhodnotit jízdní styl řidiče, přesný stav ujetých kilometrů a je dána možnost kontrolovat servisní intervaly. Instalované měřicí sondy fungují bez jakékoli údržby a jsou mechanicky velmi odolné. Jejich zavedení včetně montáže stojí přibližně 20 000 Kč na jedno vozidlo.⁶⁵



Obrázek 2: Palivová sonda ⁶⁶

65 Správa vozového parku: Přesné měření paliva a data vozidla. In: Loksys CZ [online]. Loksys CZ, 2016 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.loksys.cz/cs/sluzby/mereniphm>

66 Tamtéž



Obrázek 3: Palivová nádrž se zavedenou sondou⁶⁷

Porovnáním obou variant se pro podnik jeví přijatelnější zavedení těchto sond do nádrží vozidel. Důvodem je i skutečnost, že v podniku je zaveden systém tankovacích karet a tankování u místní čerpací stanice, což by v případě první varianty nebylo možné.

Výhodou obou těchto systémů je to, že majitel i dispečer v aktuálním čase zjistí spotřebu pohonných hmot vozidla při dané pracovní cestě a spotřeba není kontrolována až nahodile a zpětně. Dále by řidičům odpadla povinnost vyplňovat po ukončení každé pracovní cesty interní doklad „evidence tankování pohonných hmot“.

⁶⁷ Správa vozového parku: Přesné měření paliva a data vozidla. In: Loksys CZ [online]. Loksys CZ, 2016 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.loksys.cz/cs/sluzby/mereniphm>

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit úroveň kontrolování v podniku AUTO BÁRTA Zdeněk a syn s.r.o. na základě analýzy vnitropodnikových procesů a následně vytvořit návrh opatření zjištěných nedostatků.

Kontrolování jako klíčový předpoklad úspěchu podniku bylo rozebráno ve všech oblastech jeho činnosti. Okrajově byla zmíněna oblast vnější kontroly, na níž však nemá podnik vliv. Přesto plnění povinností ze strany podniku při provádění vnější kontroly je důležité a její dobré výsledky svědčí o úrovni fungování podniku.

Pokud se podíváme na nastavení vnitřního kontrolního mechanismu podniku, bylo zjištěno, že celý podnik kontroluje především majitel podniku. Přestože v případě hodnoceného podniku se jedná o malou účetní jednotku s počtem 25 zaměstnanců, bylo by na místě vytvořit vhodný kontrolní mechanismus alespoň v oblastech pro podnik nejdůležitějších. Není možné řídit podnik pouze na bázi důvěry k zaměstnancům v kombinaci s občasnou kontrolou. Jak již bylo uvedeno a navrženo ke zlepšení úrovně kontrolování v podniku by přispělo zavedení provázanosti evidence zakázek za vykonané pracovní cesty a dále pravidelné sledování spotřeby pohonných hmot pro jednotlivá vozidla.

Obě tato opatření, pokud by je majitel realizoval, přinesou podstatné zlepšení úrovně kontrolování zaměstnanců v podniku. Kontrolování by tak bylo v důležitých oblastech prováděno pravidelně a majiteli podniku by to přineslo nejen úsporu času, ale také především úsporu finanční.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Radek Bačovský
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Kontrolování jako klíčový předpoklad úspěchu podniku AUTO Bárta Zdeněk a syn s. r. o.
Název práce v anglickém jazyce:	Controlling as a key prerequisite for the success of the company AUTO Bárta Zdeněk and son Inc.
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.
Počet stran:	60
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2019
Klíčová slova v českém jazyce:	Vnitřní kontrolní systém, vnější kontrola, kontrolování jako součást řízení podniku, druhy kontroly v podniku, kontrola jako součást manažerské činnosti
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Internal control system, external control, control as a part of company management, types of control in the company, control as a part of manager's activity

Shrnutí:

Bakalářská práce se zaměřuje na vnitřní a vnější kontrolu v podniku AUTO Bárta Zdeněk a syn s. r. o. Teoretická část pojednává o důležitosti kontrolování a jeho fungování v podniku. Ve výzkumné části byl proveden rozhovor s majitelem podniku a analýza vnitropodnikových dokumentů. Na základě výsledků z polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentů byl v praktické části vytvořen návrh na zlepšení kontrolování v tomto podniku.

Summary:

The bachelor thesis focuses on internal and external control in the company AUTO Bárta Zdeněk and son Inc. The theoretical part deals with the importance of control and its functioning in the company. In the research part was interview with the owner of the company and analysis of internal documents. Based on the results of semi-structured interview and document analysis, the practical part created a proposal to improve control in this enterprise.

Příloha

Polostrukturovaný rozhovor:

Kolik máte zaměstnanců?

Jaké je organizační a řídicí struktura podniku?

Jaké máte požadavky na vzdělání jednotlivých pracovníků?

Jak rozdělujete úkoly mezi řidiče?

Jaké podklady dostávají řidiči pro cestu?

Čím jsou řidiči vybaveni a kdo jim to zajišťuje?

Jak kontrolujete plnění úkolů řidičů?

Jak řidiče za jejich splněné úkoly odměňujete?

Jak kontrolujete spotřebu nafty u aut?

Jak se řidiči starají o přidělená auta?

Jaká oblast kontroly je pro podnik nejdůležitější?

V jaké oblasti kontroly podniku spatřujete největší nedostatky?

S jakými nejčastějšími problémy se při kontrole setkáváte?

Jakým způsobem zjištěný problém při kontrole řešíte?

Jaké důsledky ze zjištěných pochybení zaměstnanců vyvozujete?

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

GAŠPARÍK, Jozef a GAŠPARÍK, Marián. *Interný audit systému manažerstva kvality: podľa STN EN ISO 9001: 2016 a STN EN ISO 19011:2012*. Vydanie prvé. Brno: Tribun EU, 2017. 67 stran. ISBN 978-80-263-1167-6.

HENDL, Jan a REMR, Jiří. *Metody výzkumu a evaluace*. Vydání první. Praha: Portál, 2017. 372 stran. ISBN 978-80-262-1192-1.

CHRÁSKA, Miroslav. *Interview v pedagogickém výzkumu. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, s. 182-183. *Pedagogika (Grada)*. ISBN 978-80-247-1369-4.

KALNICKÝ, Juraj, MALČÍK, Martin a UHLAŘ, Michal. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

KOPŘIVA, Miloslav a NOVOTNÝ, Jaroslav. *Manuál k daňovému řádu: [výklad k jednotlivým ustanovením zákona, rozdíly proti zákonu o správě daní a poplatků, judikatura, příklady: zapracování změn účinných od 1.1.2013]*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Ostrava: Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-947-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. 417 s. ISBN 80-7273-098-3.

KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 231 stran. ISBN 978-80-7478-557-3.

KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

PETEROVÁ, Helena. *Finanční hospodaření územních samosprávných celků*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2014. 151 s. Skripta. ISBN 978-80-86976-28-0.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996. 136 s. ISBN 80-7168-358-2.

Elektronické zdroje

Analýza dokumentů jako evaluační nástroj. Klinika adiktologie [online]. Praha: Klinika adiktologie, 2012 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz>

ASPI. Wolters Kluwer [online]. Praha: Walters Kluwer, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://www.wolterskluwer.cz>

AUTO Bárta Zdeněk a syn [online]. Moravská Chrastová: AUTO Bárta, 2018 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://www.auto-barta.cz>

Daňový řád. Zákony.centrum.cz [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz>

Kontrola (Control). ManagementMania [online]. ManagementMania, 2016 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com>

Kontrola dodržování pracovněprávních předpisů u zaměstnavatele. Euro.cz [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.euro.cz>

Management-Kontrola. Miraslebl [online]. Miras.cz, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.miras.cz>

Palivo pod dozorem. Flotila: Magazín řídících pracovníků firemních flotil [online]. Praha: Technika, 2018 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.e-flotila.cz>

Předpis č. 589/1992 Sb. Podnikatel.cz [online]. Internet Info, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz>

Správa vozového parku: Přesné měření paliva a data vozidla. In: Loksys CZ [online]. Loksys CZ, 2016 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.loksys.cz>

Vnitropodnikové směrnice – 3. část. Portál.POHODA [online]. Stormware, 2012 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz>

Zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Bussiness center [online]. Internet Info, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://business.center.cz>

Živnostenská kontrola. Bussiness center [online]. Internet Info, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://business.center.cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma řídicí struktury podniku	36
Obrázek 2: Palivová sonda	51
Obrázek 3: Palivová nádrž se zavedenou sondou	52

Seznam grafů

Graf 1: 10 největších odběratelů	34
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání externího a interního auditu	15
--	----