

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**FAKULTA LESNICKÁ A DŘEVAŘSKÁ**



## **Systemy řízení a kontroly organizace**

Ing. Jiří Marvan

Ing. Roman Dudík, Ph.D.

Studijní opora určená pro posluchače ČZU v Praze

2013

© Ing. Jiří Marvan, Ing. Roman Dudík, Ph.D. 2013

Lektoroval: doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc.

*Tato publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.*

**ISBN 978-80-213-2418-3**

# OBSAH

OBSAH .....	1
ÚVOD .....	5
1    Kontrola – její význam a pojetí .....	5
1.1    Informační pojetí kontroly .....	6
1.2    Regulační pojetí kontroly .....	6
1.3    Institucionální pojetí kontroly .....	14
1.4    Negační (represivní) pojetí kontroly .....	14
2    Subjekt a objekt kontroly .....	15
2.1    Vztahy mezi subjektem a objektem .....	15
2.2    Veřejná kontrola .....	15
2.3    Občanská kontrola .....	16
2.4    Státní kontrola .....	17
2.5    Hospodářská kontrola .....	24
2.6    Finanční kontrola .....	25
3    Kontrola a její místo v řídicím procesu .....	28
3.1    Řídící činnosti .....	28
3.1.1    Vytyčení cílů .....	28
3.1.2    Organizování .....	29
3.1.3    Operativní řízení .....	29
3.1.4    Analýza výsledků .....	29
3.2    Cykly řízení .....	30
3.2.1    Informování .....	30
3.2.2    Rozhodování .....	31
3.2.3    Ovlivňování .....	31
3.3    Fáze kontroly .....	32
3.3.1    Zjištění skutečností .....	32
3.3.2    Zhodnocení skutečností .....	33
3.3.3    Uplatnění výsledků kontroly v praxi .....	34
4    Kontrolní systém .....	35
4.1    Míra uplatnění vlivu na řízené objekty .....	35
4.1.1    Kontrolovaný objekt .....	35
4.1.2    Nekontrolovaný objekt .....	35
4.1.3    Nekontrolovatelný objekt .....	35

4.2	Organizace kontrolního systému.....	36
4.2.1	Kontrolní rozpětí.....	36
4.2.2	Automatizmus kontroly .....	36
4.2.3	Delegace kontroly.....	36
4.2.4	Struktura kontroly .....	37
4.3	Nástroje kontroly.....	37
5	Hodnocení kontrolního systému .....	38
5.1	Kontrola navrhovaných rozhodnutí.....	38
5.2	Kontrola plnění rozhodnutí .....	39
5.3	Kontrola vhodnosti původních rozhodnutí .....	39
5.4	Kontrola organizování .....	39
5.5	Kontrola vedení lidí .....	40
6	Kontrolní orgány.....	41
6.1	Mocenské kontrolní orgány.....	42
6.2	Speciální kontrolní orgány.....	42
7	Druhy kontrol .....	45
7.1	Rozsah kontroly .....	45
7.2	Místo kontroly .....	45
7.3	Časové období kontroly.....	45
7.4	Způsob měření kontrolovaných jevů.....	48
7.5	Způsob ovlivňování zájmů .....	49
8	Kritéria hodnocení.....	49
8.1	Kritéria hodnocení výrobní činnosti .....	50
8.1.1	Rozsah prováděných výkonů .....	50
8.1.2	Kvalita prováděných výkonů.....	51
8.1.3	Časový průběh prováděných výkonů .....	51
8.1.4	Kritéria tržní realizace produkce.....	52
8.1.5	Kritéria využití kapacit .....	54
8.2	Kritéria hodnocení ekonomické úrovně .....	54
8.2.1	Hospodářský výsledek .....	54
8.2.2	Rentabilita .....	59
8.2.3	Produktivita práce .....	60
8.2.4	Platební schopnost .....	60
8.3	Kritéria hodnocení stavu lesa .....	61
9	Controlling.....	64

10 Systémy řízení.....	66
10.1 Angažované instituce .....	67
10.1.1 Mezinárodní organizace pro normalizaci .....	67
10.1.2 Národní organizace pro normalizaci.....	68
10.1.3 Národní organizace činné v oblasti systémů řízení .....	68
10.1.3.1 Český institut pro akreditaci (ČIA, 2013) .....	68
10.1.3.2 Rada kvality České republiky (NPJ, 2013).....	69
10.1.3.3 CENIA .....	69
10.1.3.4 Certifikační orgán .....	70
10.2 Procesy certifikace.....	70
10.2.1 Certifikace výrobků.....	71
10.2.2 Certifikace osob .....	71
10.2.3 Certifikace systémů řízení .....	71
10.2.3.1 Některé obecné důvody certifikace .....	71
10.2.3.2 Hlavní systémy managementu .....	72
10.2.3.3 Další známé certifikované (ověřované) systémy:.....	72
10.3 Systém managementu kvality .....	73
10.3.1 Principy systému.....	73
10.3.2 Dokumentace v QMS.....	75
10.3.3 Analýza dat .....	77
10.3.4 ISO 9001 .....	77
10.3.5 ISO 9000 .....	79
10.3.6 ISO 9004 .....	79
10.3.7 ISO 19011 .....	79
10.4 Systém environmentálního managementu.....	80
10.4.1 Vybrané definice.....	80
10.4.2 ISO 14001 .....	81
10.4.3 ISO 14004 .....	82
10.5 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	83
10.5.1 Vybrané definice.....	83
10.5.2 OHSAS 18001.....	83
10.6 Systém managementu bezpečnosti informací .....	86
10.6.1 Vybrané definice.....	86
10.6.2 ISO/IEC 27001.....	86

10.7 Integrované systémy řízení .....	88
10.7.1 Podstata IMS .....	88
10.7.2 Výhody a možnosti integrace .....	88
10.8 Postup implementace systémů řízení .....	89
10.8.1 Výběr systému – manažerské rozhodnutí .....	89
10.8.2 Výběr poradenské firmy .....	89
10.8.3 Vlastní implementace .....	90
10.8.4 Certifikační a akreditační orgány .....	92
10.8.5 Význam akreditované certifikace .....	94
10.9 Prověrký systémů řízení .....	94
10.9.1 Vybrané definice .....	94
10.9.2 Interní audity .....	95
10.9.2.1 Důvody pro prověřování systémů managementu .....	95
10.9.2.2 Druhy prošek a jejich základní charakteristiky .....	95
10.9.2.3 Plánování interní prověrky .....	96
10.9.2.4 Průběh prověrky a její dokumentování .....	97
10.9.2.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti .....	98
10.9.3 Externí audity .....	99
10.9.3.1 Zákaznické audity .....	99
10.9.3.2 Certifikační, recertifikační a dozorové audity .....	99
10.9.3.3 Witness audity .....	99
10.10 Národní cena kvality České republiky .....	100
10.10.1 Princip a používané modely .....	100
10.10.2 Model excellence EFQM .....	100
10.10.3 Model CAF .....	101
11 Certifikace v lesním hospodářství .....	103
11.1 Certifikační systémy lesního hospodaření .....	103
11.2 Systém certifikace lesů PEFC .....	104
12 EUTR – EU Timber Regulation .....	107
12.1 Systém náležitý péče .....	109
12.2 Angažované instituce .....	110
12.3 Kontroly hospodářských subjektů .....	111
12.4 Národní prováděcí legislativa .....	112
13 Kontrolní otázky .....	113

## ÚVOD

Tento studijní text poskytuje výchozí informace a souvislosti o používaných systémech řízení a kontroly v organizacích. Nejčastěji se lze s těmito systémy nebo jejich principy setkat v podnicích, využívají se však také i v neziskových organizacích a veřejných institucích. Kontrolování je jednou z funkcí (komponent) managementu a je třeba se na jeho rámec a obsah dívat v kontextu s ostatními funkcemi. Při studiu tohoto textu je potom dobré mít na paměti mnohokrát potvrzenou pravdu, že „*bez kontroly není řízení...*“.

### 1 Kontrola – její význam a pojetí

**Kontrola je nedílnou součástí každé řídicí činnosti.** Všeobecně jsou známá hesla jako např.: „Kdo řídí, ten kontroluje“ nebo „Důvěřuj, ale prověřuj!“. V procesu řízení kontrola zajišťuje zpětnou vazbu mezi řídicím subjektem a řízeným objektem, mezi strategickým či taktickým záměrem managementu a průběhem řízeného procesu. Kontrola též zabezpečuje dynamickou rovnováhu mezi skutečným stavem konkrétního jevu a stavem, jaký by měl být dosažen rozhodnutím řídicího orgánu.

Pojem kontrola pochází z latinských výrazů „contra“ (proti) a „rotulus“ (svitek); v překladu cosi jako protisvitek, protizápis, protilistina.

Autoři slovníků definují pojem „kontrola“ jako:

- a) přezkoušení, ověřování, přezkoumávání - nebo
- b) činnost tvořící součást řízení, sledující průběh a výsledek práce nebo plnění určité normy, příkazu - případně
- c) dozor, dohled.

***Kontrola se tedy původně chápala jako ověřování správnosti zápisů, listin, jako zkoumání správnosti záznamů – zda zapsané odpovídá skutečnému stavu věcí. Postupně byla a stále je chápána podstatně širěji. Je spojena s možností někoho ovládat, regulovat a stává se tedy důležitou složkou řízení a řídicích systémů.***

V rámci předmětu KONTROLNÍ SYSTÉMY se budeme zabývat využitím kontroly především v řízení, a to jak **ve smyslu aktivním**, kdy řídicí orgán sám kontroluje nebo kontrolní aktivity organizuje, řídí a usměrňuje, tak i **ve smyslu pasivním**, kdy je sám jiným subjektem kontrolován.

V odborné literatuře i v podnikové praxi se stále častěji setkáváme se slovem „**controlling**“. Jedná se (v našich podmínkách) ještě stále o poměrně nový a silně frekventovaný pojem, který k nám přišel z německy mluvících zemí na přelomu 80. a 90. let. U nás přes neustále rostoucí význam a uplatňování v podnikovém řízení neexistuje jednotnost v jeho přesné definici. Jedná se o moderní metodu a nástroj k ovládnutí ekonomických procesů podniku tak, aby bylo možné včas reagovat na případné odchylky od stanovených cílů.

Controlling je v rámci těchto učebních textů tématem, které bude podrobněji popsáno v samostatné kapitole 9.

V lesnictví je s kontrolou spojováno použití speciálních způsobů hospodářské úpravy lesů, tzv. **kontrolních metod**. Kontrolní metody jsou taxační postupy upravující nejučelnějším způsobem pěstební péči s přírůstovou kontrolou k dosažení nejvyšších výnosů. Jedná se o systematické porovnávání stromového inventáře na určené ploše (dílcí) v pravidelných časových intervalech.

Pod pojmem **kontrolního hospodářství** se pak rozumí jemný způsob hospodaření, při kterém jsou všechny části lesa převáděny do stavu nejvyšší přírůstové výkonnosti.

V hospodářské praxi je kontrola chápána v různé šíři a obsahu, jako:

- a) konfrontace dvou stavů (informační pojetí),
- b) protiváha normě, plánu (regulační pojetí),
- c) specializovaná činnost (institucionální pojetí),
- d) donucovací nástroj (negační - represivní pojetí).

### **1.1 Informační pojetí kontroly**

Vychází z původního významu slova „kontrola“. Je charakterizováno jako zjišťování stavu kontrolovaného objektu v porovnání se stavem očekávaným, žádoucím – ***je zdůrazňována pouze poznávací funkce kontroly.***

Pro zjišťování stavu se obvykle využívají různé evidence, pokud ovšem správně vypovídají o skutečnosti. Kontrolní činnost v informačním pojetí znamená jednak zkoumání evidenčních podkladů s cílem zjistit stav kontrolovaného objektu a jednak kontrolu evidenčních systémů, zda vyjadřují skutečný stav věcí.

Informační pojetí je tedy negativně omezeno zejména proto, ***že se nezabývá identifikací příčin a možnými důsledky kontrolou zjištěných skutečností.***

### **1.2 Regulační pojetí kontroly**

O regulační pojetí se opírá teorie řízení od jejího vzniku. Již klasická teorie „vědeckého řízení“ na přelomu 19. a 20. století počítala s kontrolou dodržování norem, s kontrolou plnění uložených úkolů a s následným odstraňováním kontrolou zjištěných odchylek při řízení průmyslové výroby. Převážná většina významných autorů moderních řídicích metod a postupů uplatňovala regulační pojetí kontroly. Níže je uveden jejich stručný přehled:

#### **Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)**

Je považován za zakladatele „vědeckého řízení“, přestože jeho úvahám a námětům na řízení dali podnět již dříve praktici, jako H. R. Towne, D.C. Mc Callum a H. V. Poor.

Taylor znal dokonale poměry na dílně. Než se stal hlavním inženýrem, ředitelem a nakonec poradenským inženýrem prošel praxí nejprve jako učedník, dělník, předák, vedoucí mechanik. Na základě svých praktických znalostí mohl fundovaně přistoupit k návrhům na zdokonalení organizace práce dílny.



V přednášce a knize „Řízení dílen“ jako hlavní zásady uvedl tyto:

- a) přidělování velkého denního úkolu – každý pracovník v podniku by měl dostávat určitě vymezený, naprosto jasný a nesnadný úkol,
- b) normalizování podmínek – každý má mít přitom přidělen úkol zaměstnávající ho po celý den a má mít podmínky a pomůcky tak normalizovány, aby jej mohl skutečně vykonat,
- c) vysoká odměna za úspěšnou práci – vykoná-li požadovaný úkol, musí mít jistotu, že dostane slíbenou odměnu,
- d) postih v případě nesplnění úkolu.

Taylorovo zkoumání bylo orientováno na činnost dělníka. Vycházel z toho, že dělník je líný. Chceme-li dosahovat vyšší produktivity práce, musíme dělníka donutit k tomu, aby podával vyšší pracovní výkony prostřednictvím pracovních norem. **Ty stanovoval na základě provedených časových studií.** Jelikož výkon dělníků závisí na pracovních podmínkách, navázal Taylor na normalizaci výkonů strojů, používání jednotlivých nástrojů, přípravků, stanovení technologických podmínek výroby apod. Pro jednotlivá pracoviště vytváří systém pravidel založených na postupech podle stanovených norem výkonů. Taylor zdůrazňoval, že řízení se musí stát vědou.

Taylorův význam spočívá zejména v tom, že nejenže přišel s myšlenkou, že průmyslové celky je možné řídit jen na základě přesných a pečlivě ověřených informací (ne na základě více méně nepřesných odhadů), ale také ji v praxi realizoval.

Pro dosažení nejlepšího výkonu pracoviště Taylor doporučuje:

- a) zavést principy normování,
- b) pro určité druhy prací přiřazovat dělníky podle jejich kvalifikace (zručnosti, výkonnosti, kvality práce) a tuto kvalifikaci předem zajišťovat plánovitým výcvikem,
- c) vhodnými postupy organizace práce využívat sladění mezi potřebami vyrábět určité výrobky a možnostmi jejich zajištění zdroji,
- d) zabezpečit správné rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedením a dělníky.

Velkou úlohu připisoval Taylor motivaci dělníků. Dělníka chápal jako ekonomickou bytost, kterou motivují hlavně peníze. V zájmu dosahování vysokého denního výkonu zavedl diferenciální úkolové mzdy. Vytvořil a uplatnil funkční systém řízení oproti liniivému. Dosavadní funkci jednoho „liniového“ mistra rozčlenil na 8 funkcí: 4 funkční mistry, úzce specializované (předák, technolog-strojmistr, údržbář, kontrolor) a 4 úředníky plánovacího oddělení (normovač, úředník pro pracovní postupy, instruktor pro stanovení úkolů, disciplinární úředník). Každý z nadřízených dával dělníkovi příkazy v oblasti své specializace. Taylor vymezil plánování jako samostatnou funkci řízení. Požadoval, aby se plánovaly pracovní metody, stejně jako veškeré činnosti podniku. Počátkem roku 1911 vydal knihu „Zásady vědeckého řízení“.

Z těchto zásad považoval za hlavní tyto:

- a) vytvoření skutečné vědy,
- b) vědecký výběr dělníka,
- c) jeho vědecký výcvik a zdokonalování,
- d) přátelská součinnost vedení s dělnictvem.

### **Frank Bunker Gilbreth (1868 – 1924)**

Jeho základním cílem bylo nalézt „jediný nejlepší způsob“ provedení každé práce. Tento „jediný způsob“ znamenal vykonávat práce nejmenším počtem pohybů, čímž se vyloučí únava a celý výkon se zjednoduší a zrychlí. Gilbreth se rovněž snažil stanovit pracovní normy, avšak tyto neměly být založeny na čase, rychlosti, nýbrž na způsobu provedení. Na rozdíl od Taylora nesouhlasil s používáním stopek. Časovým studiím vytýkal, že:

- a) jsou dělány ne vždy vhodnými časoměři,
- b) mohou dát vlivem jednoho chybného čtení chybná data,
- c) nelze jimi zachytit výkonnost, schopnost a vhodnost pracovníka,
- d) výkonnost se často jen odhaduje,
- e) počet pozorování se též odhaduje,
- f) způsob měření je namáhavý a zdoluhavý a příliš závislý na osobních vlastnostech a inteligenci pozorovatele,
- g) během pozorování nelze dosti přesně zjistit dosavadní poměry a podmínky práce,
- h) jsou drahé a komplikují řízení.

***Pohybové studie byly podle jeho názoru vědeckou metodou, jak zjistit nejlepší způsob práce.*** Gilbreth tvrdil, že požadavkem vědeckého řízení není udělat něco v co nejkratším čase, ale udělat to nejmenším počtem nejúčinnějších pohybů. Se studiem pohybů souviselo i studium vlivu pracovního prostředí na jejich počet a účelnost. Již v počátečním období při pohybových studiích práce zedníka, dospěl k závěru, že „zařízení dělníkovi dodané i pohyby jím vykonané jsou na sobě závislé“. Začal proto zdokonalovat pracovní prostředí a nově organizovat podmínky práce. Zavedl např. dopravu v sádkách, vynalezl a zavedl pohybové lešení. Tím odstranil dosavadní nutnost práce v dřepu a pokleku, tedy nejnamáhavější pohyby.

***Hlavní Gilbrethovou zásadou bylo, že podmínky práce nesmějí být oddělovány od dělníka, a že dokonce z hlediska zvyšování produktivity práce mají přednost, protože na nich závisí počet a délky pohybů.***

### **Henry Laurence Gantt (1861 – 1919)**

V roce 1887 začal s F.W.Tylorem uplatňovat vědecké principy managementu při jejich práci v Midvaleských a Bethlehemských ocelárnách.

***Zabýval se zdokonalováním řízení prostřednictvím zvyšování úrovně kontroly.*** Tvrdil, že velmi záleží na tom, aby všechny výrobní podmínky byly kontrolovány. Zvyšování úrovně kontroly hodlal dosáhnout využitím přesných informací pro rozhodování.

Rozhodování při řízení mělo být založeno na znalosti toho, co bylo v minulosti.

Proto vytvořil diagramy, které ukazovaly skutečnosti v závislosti na čase. Kontrolou se nezajímalo pouze plnění nebo nesplnění příkazů a plánů, ale soustavně se zaznamenávaly příčiny nesplnění předpokládaných úkolů přímo v diagramu pomocí různých smluvených značek a podle jejich počtu nebo opakování se mohla stanovovat příslušná opatření k odstranění všech překážek.

Přínos Henryho Gantta pro řízení výroby:

- **Ganttův diagram:** je synonymem pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. Dodnes je považován za důležitý nástroj řízení. Zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období, ve kterém se plánuje. Podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity (někdy nazývány jako úkoly) - tedy kroky, činnosti nebo podprojekty a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu. Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období. Ganttův diagram se nejčastěji používá pro plánování aktivit v rámci projektu nebo při koordinaci projektů v rámci nějakého programu. V praxi se používá jednoduchá forma diagramu pouze pro grafické znázornění činností v rámci projektu v čase, kterou lze zrealizovat pomocí tabulky v jednoduchých kancelářských aplikacích. Složitější formu Ganttova diagramu představuje zobrazení různých návazností (kapacitních, věcných, technologických, atd.) mezi jednotlivými aktivitami.
- **Průmyslová efektivita:** Průmyslová efektivita může být dosažena pouze aplikací vědecké analýzy na všechny aspekty probíhající práce. Úkolem managementu je zlepšovat systém eliminací vlivu náhody a nehod.
- **Systém odměňování založený na výkonech:** Zavedl závislost odměn vedoucích pracovníků na tom, jak byli schopni naučit svoje podřízené zvýšit jejich výkony.
- **Sociální odpovědnost podniků:** Věřil, že podniky mají závazky vůči společnosti, ve které operují.

*Viz též – dále v textu - současně značně frekventované téma „společenská odpovědnost organizací“ (CSR - Corporate Social Responsibility), což je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními zainteresovanými osobami a institucemi. Princip zahrnutí sociálních a environmentálních hledisek do strategie firmy (vedle primární ekonomické orientace na vytváření zisku) se nazývá také trojí zodpovědnost.*

### **Henri Fayol (1841 – 1925)**

Byl významným představitelem správního (administrativního) řízení. Také tento francouzský důlní inženýr **zařadil kontrolu mezi základní funkce řízení**. Kontrolou rozuměl zjišťování, zda se všechno provádí podle programu, podle příkazů a podle stanovených zásad. Na rozdíl od Taylora soustředil Fayol pozornost na řízení firmy jako celku a zformulování jeho všeobecných principů. Neopíral se o pokusy, ale o své vlastní, dlouholeté zkušenosti, získané při řízení firmy.

Fayol jako první nepovažoval řízení jako výjimečné privilegium a zvláštní zodpovědnost pouze vrcholového vedení. Na rozdíl od Taylora dokazoval, že řídicí funkce existují na jakékoli úrovni organizace.

Podle Fayola má průmyslový podnik plnit šest funkcí, které sumárně vyjadřují poslání a činnost podniku:

- technicko-výrobní funkce: technická a technologická příprava výroby, výroba,
- obchodní funkce: nákup, prodej, směna,
- finanční funkce: obstarávání kapitálu a jeho efektivní použití,
- ochranná funkce: ochrana majetku a osob,
- účetní funkce: inventarizace, bilancování, statistika, náklady, tvorba cen,
- správní (řídicí) funkce, která obsahuje:
  - ✓ **předvídání** - zkoumání budoucnosti a sestavování plánů pro jednotlivé funkce (činnosti) podniku,
  - ✓ **organizování** - vytvoření hmotného a společenského organismu podniku, tzn. opatřit podnik surovinami, stroji, nástroji, kapitálem, pracovníky,
  - ✓ **přikazování** - udržování pracovníků v činnosti,
  - ✓ **koordinaci** - uvádění cílů podniku do souladu s veškerým úsilím a jednáním,
  - ✓ **kontrolu** - znamená dohlížet, aby se vše dělo podle příkazů.

**Základ Fayolovy teorie představuje 14 obecných principů (zásad) řízení,** které jsou chápány jako návod pro řídicí pracovníky. Své zásady řízení nepovažoval Fayol za konečné, neměnné, ale připouštěl, že k nim v budoucnu přibudou ještě další, podle nových podmínek a zkušeností.

Jedná se o následujících 14 zásad:

- 1. dělba práce,** umožňuje specializaci a tím i zvýšení výkonu,
- 2. autorita** - přikazování, moc přimět k poslušnosti; autorita vyplývá jednak z pověření, výkonu funkce a také z inteligence, znalostí, zkušeností, mravních hodnot, schopnosti přikazovat (osobní autorita),
- 3. kázeň** - podkladem pro zavedení a udržení kázně je ujednání mezi podnikem a zaměstnanci,
- 4. jednotné přikazování,**
- 5. jednotné řízení** - Fayol považoval jednotné přikazování a jednotné řízení za významné. To prakticky znamená, oproti teorii Taylora, že pracovník musí dostávat příkazy jen od jednoho vedoucího,
- 6. podřízení zájmu jednotlivce celku,**
- 7. plat zaměstnanců** - má být slušný, má podporovat iniciativu, ale nemá přesahovat rozumnou míru,
- 8. centralizace** - poměr centralizace a decentralizace má být optimální, závisí na kvalitě řídicích pracovníků,
- 9. stupnice hodnot (instanční postup)** - komunikace má probíhat ve vertikálním směru vždy po příslušných stupních řízení, tím je zajištěna jednota přikazování,

**10. pořádek** - hmotný: „určité místo pro každou věc a každá věc na svém místě“,

společenský: „určité místo pro každého, a každý na svém místě“,

**11. slušnost** – je spojení laskavosti a spravedlnosti, přičemž se nevylučuje přísnost,

**12. stálost zaměstnanců** - pracovník musí mít dost času pro zapracování. Fayol je toho názoru, že je lepší stálý vedoucí s průměrnými schopnostmi, než vynikající vedoucí, který brzy odejde,

**13. iniciativa** - jako svoboda pro navrhování a realizaci, je významná pro sestavování a realizaci plánu,

**14. jednota personálu** - jako soulad mezi zaměstnanci; je silou, zajišťující efektivnost činností podniku.

### **Henry Ford (1863 – 1947)**

Snahy inženýrů usilujících o vytvoření vědeckého řízení byly považovány některými teoretiky a průmyslníky za zbytečné, protože se domnívali, že všechny problémy řízení budou vyřešeny zaváděním hromadné výroby, normalizovaných výrobků, podle vzoru výroby automobilů v továrnách H. Forda.

Hlavní odlišností Fordovy soustavy řízení od Taylorovy a jeho následovníků byl rozdíl v druhu výrobků. Ford i Taylor se shodně snažili zabezpečit:

- předem stanovený a dodržovaný postup zhotoveného výrobku dílnou,
- dodání pracovního předmětu dělníkovi, aniž by se ten musel starat,
- rozbor výrobního procesu v jeho nejdůležitější složky.

Protože však Fordovy závody vyráběly po dlouhou řadu let **pouze jediný normalizovaný výrobek** (vyjma období, kdy se měnil technologický postup, nebo zvyšoval rozsah výroby), zůstával postup i časový plán stejný, a bylo stejné i množství surovin, počet polotovarů, který musel být do závodů dodáván, a proto základním kontrolním ukazovatelem bylo množství výrobků dílny i celého závodu. Téměř všichni zaměstnanci byli placeni časovou mzdou a i to umožňovalo, že řídicí a kontrolní aparát byl podstatně menší, než tomu bylo v jiných závodech se sériovou a kusovou výrobou. Ford dosáhl pomocí konvejerů (pásových nebo článkových dopravníků) toho, že dělníci pracovali tak, jak bylo naprogramováno a nepotřeboval k tomu ani časové ani pohybové studie, instrukční lístky pro každou operaci apod. Tempo konvejeru si samo vynutilo, aby pohyby dělníků byly co nejjednodušší. Nebylo také zapotřebí rozsáhlé evidence o výkonu jednotlivých dělníků nebo dílen, protože byl z celkové denní výroby zcela zřejmý.

### **Tomáš Baťa (1876 – 1932)**

Byl prvním podnikatelem, který v našich zemích začal v širokém měřítku používat americké způsoby řízení. **Organizačním základem jeho soustavy, nazvané „samospráva dílen“, bylo rozdělení podniku na samostatné účtující jednotky.** Po skončení první světové války u nás zavedl specifickou a na svou dobu moderní aplikaci Taylorovy metody řízení. Především byly uplatňovány dvě z prvních hlavních zásad, a to přidělení velkého denního úkolu a prodělek v případě nesplnění.

Firma Baťa začala uzavírat s dělníky pracujícími u strojů pracovní smlouvy, podle nichž se jim v případě nesplnění velkého denního úkolu účtovala k náhradě na zvláštním účtu tzv. ztráta na režii.

Jako hlavní znaky, jimiž se projevovala samostatnost oddělení, byly obvykle uváděny tyto:

- ✓ každé oddělení má jednu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení,
- ✓ samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním,
- ✓ účast zaměstnanců – mistrů a řady dělníků na zisku dílny,
- ✓ osobní odpovědnost každého oddělení za svoji práci.

Zavedení samosprávy mělo zejména velký význam pro řízení prodeje. Tam také byla samospráva vyzkoušena nejdříve. Tato soustava umožňovala firmě Baťa rozšiřovat síť prodejen na nejvyšší míru bez jakéhokoliv rizika, ale také postupně vytlačovat konkurenční výrobky z trhu a monopolně ovládnout vnitřní trh obuvi. Zavedení účasti na zisku, která byla současně účastí na případné ztrátě, vyřešilo problém přirozené výměny vedoucích. Ten vedoucí, který nestačil na úkoly, způsoboval si ztráty ze svého konta. Sám si tedy raději včas rozmyslel, zda setrvá ve funkci a konto vynuluje úplně anebo se funkce dobrovolně vzdá a přejde na práci, na kterou stačí. Stav konta byl též jedním z faktorů, které se braly v úvahu při rozhodování o povýšení.

Soustava odpovědnosti za škodu ovlivňovala i způsoby kontroly. Vzhledem k tomu, že každý pracovník mohl být pokutován za špatnou kvalitu výrobku, na kterém pracoval, byl nucen před započítáním vlastní práce přezkontrolovat kvalitu výkonu provedeného předcházejícím dělníkem, aby za horší výrobek nemusel on sám zaplatit. Taková kontrola se nazývala kontrolou automatickou. Další průběžnou kontrolu prováděli jednak specializovaní kontroloři, jednak byla prováděna při přebírání materiálu nebo výrobku další jednotkou. Posledním stupněm kontroly pak byla namátková kontrola hotového a zabaleného zboží v technické kanceláři.

„Samospráva dílen“ a celá podnikatelská soustava však zcela Baťovým vynálezem nebyla, přizpůsobil pouze pro svoji potřebu tzv. „departementální organizaci se smluvní výrobou“, která byla již předtím používána ve Francii, Anglii a USA.

### **Max Weber (1864 – 1920)**

Tento německý sociolog **vypracoval základy „ideálního typu“ organizace, který nazval byrokratickým modelem**. Byrokracii nechápal v dnešním slova smyslu (jako zbytečné, papírové úřadování ap.), ale jako soubor principů, jako systém fungující na základě pevných norem, pravidel a povinností. Tyto principy vedou k vytváření ideálních typů organizace, kde centrální místo zaujímá správní štáb, dohlížející nad striktním dodržováním povinností v pevné úřední hierarchii.

Weber vycházel z představy, že v efektivní organizaci musí být respektovány následující principy:

- ✓ jasná dělba práce, tj. každá funkce musí být obsazena specialistou na danou problematiku, každý ví, co spadá do jeho oblasti a za co odpovídá,

- ✓ směrnice, pravidla, normy, které popisují veškeré činnosti a úkoly a zajišťují jejich jednotné a profesionální provádění,
- ✓ souvislý řetěz příkazů, tzn., že existuje jasná pyramida všech funkcí od vrcholového vedení (ředitele, top managementu) až po její nejnížší úroveň. Každý pracovník začleněný ve struktuře organizace je zodpovědný nejen za svá rozhodnutí, jednání, výsledky práce, svému nadřízenému, ale také za rozhodnutí, příkazy a činnost svých podřízených. Nadřízení musí mít moc, autoritu,
- ✓ sociální distance, tj. nadřízený musí udržovat určitý odstup vůči svým podřízeným a osobní vztahy se v žádném případě nesmí plést do pracovních záležitostí. Ideální byrokratický vedoucí řídí své podřízené v duchu formalistického, neosobního postoje, bez hněvu, zaujatosti, nestranně,
- ✓ odbornost a loajalita - pracovní postup je založen na výkonu a služebním stáří. Musí také mít sociální jistotu před svévolným propouštěním. Od zaměstnanců se očekává vysoký stupeň loajality vůči firmě (např. nepřijetí nabídky zaměstnání u konkurence za vyšší mzdu, chránění dobré pověsti firmy atd.),
- ✓ zaměstnání na základě smlouvy - byrokratický model nepředpokládá spoluúčast zaměstnanců na správě nebo na vlastnictví firmy.

V byrokratickém modelu organizace zpravidla fungují procesy následovně:

- proces vedení je založen na autoritě, podřízení nemají možnost diskutovat o pracovních problémech s nadřízenými. Ti nežádají jejich názory, nápady a zkušenosti,
- motivace je zaměřena na fyzické potřeby, potřebu bezpečí a ekonomické stimuly; využívá se strachu a sankcí,
- informace tečou především shora dolů,
- rozhodování se soustřeďuje na špičku organizace. Podřízení mají jen minimální vliv na volbu cílů, metod a činností,
- kontrolní proces je centralizovaný a zdůrazňuje vyhledávání viníků,
- realizace cílů je pasivní, úroveň motivace manažerů je nízká.

Přes některé negativy byrokratického modelu se mnohé principy dodnes uplatňují v řídicí podnikatelské praxi.

Měření, normalizování, plánování a kontrolování – to byly hlavní podmínky dnes již ve značné míře překonaného „vědeckého řízení“, které odpovídalo podmínkám a stupni poznání počátku 20. století.

***Správnost norem a direktiv, jejichž plnění bylo kontrolováno, se však zpravidla***

***neověřovala.*** Soustava direktivního centralizovaného plánování za socialismu považovala za rozhodující normu státní plán.

Kontrola plnění ukazatelů plánu byla významnou formou regulačního působení na řízený objekt, aniž při tom obvykle nebyla zkoumána kvalita samotného plánu.

V moderních podmínkách se regulační pojetí kontroly uplatňuje nejčastěji při již zmíněném controllingu.

### 1.3 Institucionální pojetí kontroly

Název pojetí je odvozen od pojmu „instituce“, který vyjadřuje určité zařízení, úřad nebo orgán. Představuje zvláštní, specializovaný systém na provádění kontroly, se značně zúženým pohledem na její funkci. **Kontrola je v tomto případě chápána jako specializovaná činnost, kterou se zabývají jen specialisté – kontroloři či kontrolní a revizní orgány. Význam kontrolní činnosti řídicích pracovníků je tím značně podceněn.**

Vytváření specializovaných kontrolních útvarů má své opodstatnění především tam, kde se vzrůstající náročností na kvalitu produktu je nutné činnosti části specializovaných pracovníků orientovat na kontrolu kvality.

Mocenské orgány mohou část svých kontrolních pravomocí převést na speciální kontrolní orgány, ať už volené (např. kontrolní či revizní komise) nebo profesní, které jsou zpravidla zřizovány na vyšších stupních řízení. **Tímto delegováním kontrolní působnosti se však mocenské orgány nezabývají své zodpovědnosti za výkon kontroly** a zejména nejsou zproštěny plnění těch kontrolních povinností, v nichž jsou v kontrolním systému nezastupitelní.

### 1.4 Negační (represivní) pojetí kontroly

Navazuje na regulační pojetí – vychází z představy, že příslušná rozhodnutí (plány, normy, příkazy, pokyny, směrnice apod.) jsou a priori správná a každá odchylka od nich je proto nežádoucí. Z hlediska sledovaných cílů je tedy nutné odchylky odstranit a vyvodit z nich důsledky vůči odpovědným osobám. O takový postup usilovalo např. direktivní řízení, které bylo charakterizováno vysokým počtem závazných úkolů, omezenou mírou volnosti a samostatného rozhodování na nižších člancích řízení a velkým počtem kontrolujících orgánů a kontrolních akcí.

**Kontrolní činnost je v těchto případech chápána jako nástroj odhalování chyb, upevňování kázně a uplatňování sankcí – tedy jako nástroj donucení, represe.** Z toho vyplývá, že se předpokládá výkon kontroly (obvykle prováděné speciálním kontrolním orgánem) jako akt, který se zabývá výhradně nesprávným jednáním lidí. Kontrola je chápána jako něco mimořádného a realizuje se pouze v případech, kdy se jedná o řešení mimořádně vážných pochybení.

-----  
Jednostranný přístup k pojetí kontroly v různých etapách vývoje měl obvykle značně negativní důsledky. K jejich zamezení je proto v současné době kontrolní proces chápán komplexně, jako faktor dynamické rovnováhy mezi žádanými stavy a zjištěnou skutečností.

### POUŽITÉ ZDROJE:

Šajdlerová, Ivana - Konečný, Miloslav. Základy managementu. In *Studijní materiály pro studijní obor Strojírenství Fakulty strojní*. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO, 2007. Kapitola 2.2 Klasická teorie řízení. s. 23-50.



## 2 Subjekt a objekt kontroly

**Subjektem kontroly**, tzn. tím, kdo kontrolu provádí, může být pouze systém, který má předpoklady k cílovému ovlivňování kontrolovaného objektu.

Těmito předpoklady jsou:

- ✓ stanovené cíle a stupnice hodnot vymezená cíli,
- ✓ informace o kontrolovaném prostředí, včetně informací získaných z vlastních subsystémů,
- ✓ schopnost rozhodovat o konkrétních cílech systému, transformovat vstupní informace a konfrontovat je se stanovenými cíli,
- ✓ existence výkonných orgánů (efektorů), které jsou schopny ovlivňovat kontrolované subsystémy,
- ✓ schopnost působit na kontrolovaný objekt tak, aby bylo dosaženo rovnováhy mezi žadoucím a skutečným stavem kontrolovaného objektu.

**Objektem kontroly**, tzn. tím, kdo je kontrolován, je v širším pojetí tohoto termínu systém neživý či biologický nebo společenský systém. Hlavním a nejčastějším objektem kontroly je člověk ve svých sociálních rolích.

Pokud při řízení dochází ke kontrole neživých a biologických soustav, ke kontrole materiálových a energetických procesů nebo ke kontrole věcí, pak jsou obvykle posuzována jako výsledky lidské činnosti, jako výsledky působení lidí.

### 2.1 Vztahy mezi subjektem a objektem

**Sebekontrola** – nejjednodušší příklad vztahu; subjekt a objekt kontroly jsou totožné.

Sebekontrolu provádějí jednotlivci, kteří chtějí uvědoměle řídit vlastní jednání a konání.

**Složitější vztahy** – vznikají tam, kde subjekt kontroluje objekt v rámci jeho cílového ovlivňování (např. v rámci velkých firem se složitou hierarchií).

**Velmi složité vztahy** – vykazují kontrolující a kontrolované společenské systémy (multisystémy), nacházející se ve stádiu dynamického vývoje, které mají specifické proměnné cíle a jim odpovídající stupnice hodnot.

**Z širšího hlediska se společenské kontrolní systémy člení na kontrolu veřejnou, občanskou, státní a hospodářskou.**

### 2.2 Veřejná kontrola

V demokratické společnosti **je kontrolou neinstitucionální**, k jejímu provádění nejsou vytvářeny speciální kontrolní aparáty. **Je projevem veřejného mínění**, tzn. všeobecně rozšířeného názoru na nějaký problém, provázeného vůlí tento problém řešit, v souladu se zájmy lidí, kteří daný názor sdílejí.

Pod intenzivní veřejnou kontrolou jsou např.:

- orgány státní správy a místní samosprávy,
- obchodní síť,
- podniky veřejných služeb,
- dopravní systémy
- hospodaření v lesích,

- ochrana životního prostředí,
- ekologické důsledky provozovaných technologií (viz kampaně proti hubení kůrovce v exponovaných porostech Šumavského národního parku).

**Důležité předpoklady pro veřejnou kontrolu vytváří (mimo vlastní zkušenosti občanů) také hromadné sdělovací prostředky** – média, tj. rozhlas, televize, tisk. Tato „sedmá velmoc“ má všude ve světě výrazný vliv na mínění občanů, ne vždy však jenom pozitivní. Především bulvární média aktivně a vesměs účelově působí na veřejné mínění.

**V poslední době**, vzhledem ke stále se zlepšujícím technickým a technologickým možnostem rozšíření, **mají i u nás velmi výrazný vliv komunikační prostředky** – mobilní sítě a internet, včetně sociálních sítí (Facebook, Twitter, Google+ apod.).

Ještě v nedávné minulosti měli naši občané poměrně omezené možnosti získávání informací z veřejných zdrojů. V současnosti si však vlastní názor mohou utvářet na základě tzv. vícedrokových informací.

### 2.3 Občanská kontrola

je specifickou formou veřejné kontroly a je nedílnou součástí každého demokratického společenského systému. Vykonávají ji jednotliví občané při prosazování nebo obhajobě svých práv. Občan vystupuje v roli spotřebitele, nájemníka či uživatele různých služeb – svými přáními a požadavky ovlivňuje poptávku a v konečném důsledku i nabídku v kvantitativním i kvalitativním vyjádření.

**Právo svobodného přístupu k informacím** – je významnou formou občanské kontroly, kdy občan má kromě práva obracet se k zastupitelským sborům, k orgánům samosprávy a k ostatním státním orgánům s návrhy, podněty a stížnostmi, podle zákona č. 106/1999 Sb. též právo na informace. Povinnými subjekty, které mají podle tohoto zákona povinnost poskytovat informace, vztahující se k jejich působnosti (kromě chráněných, např. obchodní tajemství, ochrana osobních údajů, informační bezpečnost apod.), jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce; Ústavní soud ve svém nálezu z 24. ledna 2007 označil za povinné subjekty i státní podniky, jako zvláštní složku veřejných institucí.

**Právo petiční** - v České republice je petiční právo garantováno už na ústavní úrovni čl. 18 Listiny základních práv a svobod a provedeno pak zákonem č. 85/1990 Sb., o právu petičním. Petice může spočívat ve formulování určité žádosti, návrhu nebo stížnosti a občané se s ní mohou obracet na všechny orgány státní správy i územní samosprávy ve věcech veřejného nebo jiného společného zájmu, které patří do působnosti těchto orgánů. Petiční právo patří do politických práv. Různé typy petic jsou v různé míře závazné pro orgány veřejné moci; v některých případech vyplývá z petice splňující určité podmínky konkrétní právní nárok, obecně zpravidla povinnost adresáta se obsahem petice zabývat.

**Referendum** – neboli všelidové hlasování je prvek přímé demokracie. Tento institut se však běžně, a také čím dál tím častěji, objevuje jako nedílná součást zastupitelského systému. Při referendu je předkládán obyvatelstvu ke schválení či zamítnutí zákon, předpis, anebo významný krok v mezinárodní politice dané země.

V Česku je možné pořádat referendum místní, pro jehož platnost je nutná nejméně 35% účast oprávněných voličů. A dále také krajské referendum. Jeho předmětem však mohou být pouze záležitosti spadající do výlučné působnosti kraje. Aby jeho výsledek byl závazný, musí "pro" či "proti" hlasovat alespoň 25% oprávněných voličů a k volebním urnám jich musí přijít nejméně 35% celkem.

Celostátní referendum se v Česku konalo pouze ohledně vstupu do Evropské unie. Pro jeho konání byl vydán zvláštní ad hoc ústavní zákon. Česká Ústava přijetí referenda umožňuje a záleží na zákonodárcích, v jaké formě bude schváleno a zda bude trvale uzákoněno.

**Ombudsman** - veřejný ochránce práv působí k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí uvedených v zákoně č. 349/1999 Sb., pokud je toto jednání v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívá k ochraně základních práv a svobod. Je volen Poslaneckou sněmovnou na funkční období šesti let z kandidátů, z nichž po dvou navrhuje prezident republiky a Senát; shodné návrhy jsou přípustné. Ombudsman může být zvolen pouze na dvě bezprostředně po sobě jdoucí funkční období.

Veřejný ochránce práv je vnější, nezávislý, bezplatný, relativně operativní a co nejméně formální institut. Jeho hlavní funkcí je zajištění ochrany práv a oprávněných zájmů v oblastech, kde se občan či jiný subjekt střetává s úřady státní správy. Má nejen přispívat k nápravě pochybení úřadů či institucí vůči konkrétnímu občanu, ale také získané poznatky zobecňovat a navrhnout systémová opatření k nápravě, vedoucí ke změně původních příčin pochybení. Nemá k dispozici v podstatě žádné přímé donucovací prostředky. Nápravu požaduje po státním orgánu, který se pochybení dopustil, jestliže ten tak neučiní, po orgánu nadřízeném, případně předloží věc vládě. Jeho úkolem není měnit či nahrazovat rozhodnutí dotčeného orgánu státní správy, ale požadovat, aby k nápravě byly využity vlastní kontrolní, nápravné a sankční zákonné pravomoci.

## 2.4 Státní kontrola

v institucionálním pojetí je prováděna orgány státní správy, často specializovanými na konkrétní problematiku okruhy. Je zaměřena především na dodržování zákonů a ostatních právních předpisů.

Výkon státní kontroly upravuje zákon č. 552/1991 Sb. Státní kontrolu ve smyslu tohoto zákona vykonávají:

- ministerstva a jiné ústřední správní úřady v rozsahu stanoveném zvláštními zákony,
- místní orgány státní správy a orgány územní samosprávy, pokud vykonávají státní správu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony,
- ostatní orgány státní správy, do jejichž působnosti náleží specializovaná kontrola, odborný dozor nebo inspekce podle zvláštních předpisů.

Státní kontrolou se pro účely tohoto zákona rozumí kontrolní činnost orgánů, zaměřená na hospodaření s finančními a hmotnými prostředky České republiky a plnění povinností vyplývajících z obecně závazných právních předpisů nebo uložených na základě těchto předpisů. **Za státní kontrolu podle tohoto zákona se nepovažuje kontrola vykonávaná v rámci vztahu nadřízenosti a podřízenosti.**

**Historie státní kontroly** - v našich zemích, které byly do roku 1918 součástí rakousko-uherské monarchie, byla první kontrolní institucí Dvorská účetní komora, založená v roce 1761. Název této instituce, která měla působnost pro celou habsburskou monarchii, byl později několikrát měněn. V roce 1866 vznikl Nejvyšší účetní dvůr, který s působností pro naše země existoval až do roku 1919. Po vzniku Československé republiky na tradici tohoto úřadu navázal Nejvyšší účetní kontrolní úřad v Praze. Po roce 1919 byla kontrola v našich zemích zaměřena na kontrolu pokladní správy, kontrolu správní a kontrolu státní. Kontrola pokladní správy sledovala práci výkonných orgánů a soulad jejich postupu s platnými předpisy; kontrola správní - s působností pro veškeré úřady - sledovala, zda se příjmy a vydání realizují podle zákonů, předpisů a nařízení a v mezích rozpočtu. Třetím typem byla kontrola státní, která se zabývala stanovením hospodářského plánu pro určité hospodářské nebo účetní období a zjišťovala, zda se státní správa tímto autoritativně předepsaným plánem řídí. Tato kontrola byla ústavním právem Parlamentu, který ji vykonával jednak stanovením rozpočtu a jednak projednáním účetní uzávěrky, a týkala se odpovědnosti ministerstev. Úřad byl podřízený Parlamentu, prováděl zejména následnou kontrolu hospodaření, byl monokratický, ze zákona samostatný, rovnocenný ministerstvům a zároveň na nich nezávislý; byl mu určen dozor nad státním hospodářstvím a státním dluhem. V čele stál předseda, který byl jmenován prezidentem republiky. Tento úřad fungoval - s odhlédnutím od změn v době nacistické okupace - až do roku 1951. Tehdy bylo zřízeno ministerstvo státní kontroly jako jeden z nástrojů centralizovaného direktivního způsobu řízení. V první polovině padesátých let byl v našich zemích převzat sovětský model řízení národního hospodářství; profesionální kontrolní instituce se stala ústředním orgánem státní správy v čele s ministrem, který byl členem vlády. Tehdejší systém vyžadoval zaměřit výkon vrcholné kontroly na prosazování politických cílů totalitního režimu vedeného komunistickou stranou a na prosazování jejího způsobu hospodaření. Po roce 1960 bylo ministerstvo nahrazeno Ústřední komisí státní kontroly a statistiky, která vedle výkonu kontroly shromažďovala i veškeré hlavní statistické údaje. Kontrolní činnost se zaměřovala převážně na kontrolu plnění státního plánu ve výrobních organizacích. Malá pozornost byla věnována kontrole centrálních orgánů. Prověřování finančního hospodaření státu podle jednotlivých kapitol rozpočtu prakticky neexistovalo. Oddělení vrcholných institucí statistiky od kontroly se datuje od roku 1967, kdy byly zřízeny dva samostatné ústřední úřady. Během krátkého reformního období kolem roku 1968 byla nejvyšší instituce kontroly podřízena Parlamentu. V roce 1971 byla zřízena soustava orgánů lidové kontroly, rozčleněná na federální a republikovou, a to opět jako přímý nástroj řízení státu a společnosti komunistickou stranou. V souvislosti s počátkem demokratických změn v našich zemích po roce 1989 bylo v první etapě (v roce 1990) zřízeno Federální ministerstvo kontroly a současně vznikla republiková ministerstva pro Českou a Slovenskou republiku. Tato ministerstva byla ústředními orgány státní správy v čele s ministry. Ve druhé etapě (od roku 1991) pokračovaly výrazné změny v činnosti státní kontroly. Působnost byla vymezena na státní správu a jí podřízené orgány včetně právnických osob a včetně všech dalších osob, jimž byly poskytnuty prostředky ze státního rozpočtu.

Ve třetí etapě změn v koncepci kontrolní činnosti bylo připravováno obnovení Nejvyššího kontrolního úřadu. Po přechodnou dobu byla v činnosti federální i republiková ministerstva kontroly a Nejvyšší kontrolní úřad České republiky.

**Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ)** - byl zřízen po vzniku samostatné České republiky v roce 1993 jako vrcholný a nezávislý orgán státní kontroly. Podle Ústavy ČR:

- **vykonává kontrolu hospodaření se státním majetkem a kontrolu plnění státního rozpočtu,**
- prezidenta a viceprezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu jmenuje prezident republiky na návrh Poslanecké sněmovny,
- postavení, působnost, organizační strukturu NKÚ a další podrobnosti stanoví zákon.

Zákon č. 166/1993 Sb. dále podrobněji rozvádí, že Nejvyšší kontrolní úřad vykonává kontrolu:

- hospodaření se státním majetkem a finančními prostředky vybíranými na základě zákona ve prospěch právnických osob s výjimkou prostředků vybíraných obcemi nebo kraji v jejich samostatné působnosti,
- státního závěrečného účtu České republiky,
- plnění státního rozpočtu České republiky,
- hospodaření s prostředky, poskytnutými České republice ze zahraničí, a s prostředky, za něž převzal stát záruky,
- vydávání a umořování státních cenných papírů,
- **zadávání státních zakázek,**
- hospodaření České národní banky v oblasti výdajů na pořízení majetku a výdajů na provoz České národní banky.

Podle tohoto zákona, mimo jiné:

- **vykonává NKÚ kontrolu u organizačních složek státu a právnických a fyzických osob,**
- funkční období prezidenta a viceprezidenta NKÚ je devět let,
- poslanecká sněmovna volí 15 členů NKÚ na návrh prezidenta NKÚ.

**Územní finanční orgány** - soustava správních úřadů, jejímiž součástmi jsou Generální finanční ředitelství, finanční ředitelství a **finanční úřady**. Tyto orgány, společně s dalšími správními i jinými státními orgány České republiky, jakož i orgány územních samosprávních celků (**správci daně**), vykonávají podle zákona č. 337/1992 Sb. tzv. správu daní. **Správou daně se rozumí** právo činit opatření potřebná ke správnému a úplnému zjištění, stanovení a splnění daňových povinností, zejména právo vyhledávat daňové subjekty, daně vyměřit, vybrat, vyúčtovat, vymáhat nebo kontrolovat podle tohoto zákona jejich splnění ve stanovené výši a době. Metodické řízení správy daní zabezpečuje Ministerstvo financí. Daňovou kontrolou pracovník správce daně zjišťuje nebo prověřuje daňový základ nebo jiné okolnosti rozhodné pro správné stanovení daně u daňového subjektu.

**Daňovým subjektem se rozumí** poplatník, plátce daně a právní nástupce fyzické či právnické osoby, která je jako daňový subjekt vymezena zákonem.

Daňový subjekt, u něhož je prováděna daňová kontrola, má ve vztahu k pracovníku správce daně povinnost:

- sám nebo jím určeným pracovníkem poskytovat informace o vlastní organizační struktuře, o pracovní náplni jednotlivých útvarů, o oběhu a uložení účetních a jiných dokladů,
- zajistit vhodné místo a podmínky k provádění daňové kontroly,
- předložit na požádání záznamy, jejichž vedení bylo správcem daně uloženo, účetní a jiné doklady a účetní písemnosti, které prokazují hospodářské a účetní operace, jež jsou pro správné stanovení daňové povinnosti rozhodné anebo o které pracovník správce daně požádá, a podat k nim ústně nebo písemně požadovaná vysvětlení, má-li pracovník správce daně pochybnost o jejich úplnosti, správnosti nebo pravdivosti. Pracovník správce daně má při provádění daňové kontroly oprávnění podle § 15 odst. 3 příslušného zákona,
- nezatajovat doklady, které má daňový subjekt k dispozici nebo o nichž je mu známo, kde se nacházejí,
- předložit důkazní prostředky prokazující jeho tvrzení v průběhu kontroly,
- umožnit vstup do každé provozní budovy, místnosti, místa i obydlí a dopravních prostředků, které daňový subjekt užívá buď též k podnikání, nebo souvisí s předmětem daně, dále do přepravních obalů a umožnit jednání s jakýmkoliv svým pracovníkem,
- zapůjčit potřebné doklady a jiné věci mimo prostor kontrolovaného subjektu.

Daňový subjekt, u něhož je prováděna daňová kontrola, má ve vztahu k pracovníku správce daně právo:

- na předložení služebního průkazu pracovníkem správce daně,
- být přítomen jednání s jeho pracovníky,
- předkládat v průběhu daňové kontroly důkazní prostředky, případně navrhopat předložení důkazních prostředků, které on sám nemá k dispozici,
- podávat námítky proti postupu pracovníka správce daně,
- klást svědkům a znalcům otázky při ústním jednání a místním šetření,
- vyjádřit se před ukončením daňové kontroly k výsledku uvedenému ve zprávě, ke způsobu jeho zjištění, případně navrhnout jeho doplnění,
- nahlížet u správce daně kdykoliv v jeho obvyklou úřední dobu do převzatých dokladů.

**Česká inspekce životního prostředí (ČIŽP)** - orgán státní správy, který je podřízen

Ministerstvu životního prostředí ČR a kontroluje respektování ekologických normativů a ostatních norem, vyjadřujících veřejné zájmy v oblasti životního prostředí.

Podle zákona č. 282/1991 Sb. se ČIŽP člení na ústředí a oblastní inspektoráty. V čele inspekce je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr životního prostředí České republiky. V čele oblastního inspektorátu je vedoucí, kterého jmenuje a odvolává ředitel inspekce.

Česká inspekce životního prostředí:

- dozírá na dodržování ustanovení právních předpisů a rozhodnutí týkajících se funkcí lesů jako složky životního prostředí, právníckými a fyzickými osobami,

- zjišťuje nedostatky a škody na funkcích lesa jako složce životního prostředí, jejich příčiny a osoby zodpovědné za jejich vznik nebo trvání,
- vyžaduje odstranění a nápravu zjištěných nedostatků, jejich příčin a škodlivých následků a ukládá opatření k jejich odstranění a nápravě,
- provádí kontrolu uložených opatření. Zjistí-li, že opatření nejsou splněna, je oprávněna stanovit k jejich splnění náhradní lhůtu,
- je oprávněna v případě hrozící škody nařídit omezení, popřípadě zastavení výroby nebo jiné činnosti až do doby odstranění nedostatků a jejich příčin.

ČIŽP může uložit pokutu až do výše 5 000 000 Kč právnickým nebo fyzickým osobám, které svým jednáním nebo opomenutím ohrozí nebo poškodí životní prostředí v lesích tím, že

- neoprávněně používají lesní půdu k jiným účelům než pro plnění funkcí lesů,
- při zpracování lesního hospodářského plánu a jeho realizaci ohrozí životní prostředí, popřípadě způsobí jeho poškození,
- vlastním zaviněním vytvoří podmínky pro působení škodlivých biotických a abiotických činitelů,
- neplní opatření uložená orgány životního prostředí podle zvláštních zákonů (např. č. 289/1995 Sb., o lesích) a zákona o ČIŽP,
- neplní povinnosti stanovené zvláštním právním předpisem (zákon č. 149/2003 Sb., o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin).

Poruší-li právnická nebo fyzická osoba v době jednoho roku od nabytí právní moci rozhodnutí o uložení pokuty jakoukoliv povinnost, za níž se ukládá pokuta podle zákona o ČIŽP, lze uložit další pokutu až do výše 10 000 000 Kč.

**Státní správa lesů (SSL)** – orgány SSL plní významné kontrolní funkce v oblasti lesního hospodářství tak, jak je vymezují příslušná ustanovení zákona č. 289/1995 Sb., o lesích. Součástí výkonu státní správy lesů je dozor nad dodržováním tohoto zákona a právních předpisů a rozhodnutí vydaných na jeho základě. Orgány státní správy lesů současně dozírají, zda vlastníci, popřípadě nájemci lesů hospodaří podle schválených plánů nebo převzatých osnov. Ukládají opatření k odstranění zjištěných nedostatků, popřípadě i opatření ke zlepšení stavu lesů a plnění jejich funkcí. V případě hrozící škody jsou oprávněny rozhodnout o omezení nebo zastavení výroby nebo jiné činnosti v lese až do doby odstranění nedostatků nebo jejich příčin.

**Státní správu lesů v oblasti lesního hospodářství vykonávají obecní úřady obcí s rozšířenou působností, kraje a Ministerstvo zemědělství.** Státní správu lesů ve vojenských lesích, které jsou v působnosti Ministerstva obrany, vykonává v rozsahu působnosti obecního úřadu obce s rozšířenou působností a krajského úřadu Vojenský lesní úřad. V lesích národních parků vykonávají státní správu lesů orgány Ministerstva životního prostředí.

Ministerstvo zemědělství, jako ústřední orgán SSL rozhoduje o:

- uložení opatření v případě mimořádných okolností, pokud přesahují obvod územní působnosti kraje,
- ukládání pokut tomu, kdo nesplní povinnosti uložené rozhodnutím ústředního orgánu státní správy lesů,

- zařazení lesů do kategorie lesů ochranných nebo lesů zvláštního určení ve vojenských lesích,
- námitkách proti oznámení o neschválení plánu.

Ministerstvo zemědělství, dále mimo jiné:

- uplatňuje stanovisko k politice územního rozvoje a k zásadám územního rozvoje,
- vyjadřuje se k návrhům tras celostátních a tranzitních liniových staveb a jejich součástí,
- vyhlašuje každoročně průměrné ceny dřeva na odvozním místě pro určení výše poplatku podle přílohy k tomuto zákonu,
- zadává a schvaluje oblastní plány rozvoje lesů,
- ustanovuje lesní stráž a zrušuje ustanovení lesní stráže,
- rozhoduje o udělení nebo odnětí licence k nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin.

Krajské úřady a obecní úřady obcí s rozšířenou působností, mimo jiné, rozhodují:

- o zařazení lesů do kategorie lesů ochranných nebo lesů zvláštního určení s výjimkou vojenských lesů, kde SSL vykonává Vojenský lesní úřad,
- o odnětí lesních pozemků plnění funkcí lesa nebo o omezení jejich využívání pro plnění funkcí lesa o výměře 1 ha a více a o výši poplatků za odnětí,
- o dočasném omezení nebo vyloučení vstupu do lesa,
- o stanovení podmínek ke konání organizovaných nebo hromadných sportovních akcí v lese,
- při schvalování plánů o výjimkách ze zákazu provádět mýtní těžbu v lesních porostech mladších než 80 let,
- o uložení opatření k odstranění zjištěných nedostatků, opatření ke zlepšení stavu lesů a plnění jejich funkcí, o zastavení nebo omezení výroby nebo jiné činnosti v lese v případech hrozících škod,
- o nezbytných opatřeních k odvrácení hrozícího nebezpečí,
- o udělení nebo odnětí licence ke zpracování plánů a osnov,
- o uložení opatření v případě mimořádných okolností, pokud nepřesahují obvod územní působnosti kraje,
- o pochybnostech, zda jde o pozemky určené k plnění funkcí lesa,
- o prohlášení pozemku za pozemek určený k plnění funkcí lesa,
- o dělení lesních pozemků, při kterém výměra jednoho dílu klesne pod 1 ha,
- o odnětí lesních pozemků plnění funkcí lesa do výměry 1 ha nebo o omezení jejich využívání pro plnění funkcí lesa a o výši poplatků za odnětí,
- o dočasném omezení nebo vyloučení vstupu do lesa, pokud nepřesahují jejich správní obvod,
- o uložení opatření k zajištění bezpečnosti osob a majetku před škodami, které by mohly být způsobeny padáním kamenů, sesouváním půdy, pádem stromů a lavinami z lesních pozemků, a o tom, kdo ponese náklady s tím spojené,



- o podmínkách lesní dopravy po cizích pozemcích,
- o udělení nebo odnětí licence pro výkon funkce odborného lesního hospodáře,
- o pověření právnické nebo fyzické osoby výkonem funkce odborného lesního hospodáře,
- o ukládání pokut.

Zákon o lesích též stanoví, že v rámci plnění svého poslání vrchního státního dozoru ve věcech životního prostředí **vykonává Ministerstvo životního prostředí funkci vrchního státního dozoru v lesním hospodářství**. Dozírá, jak orgány státní správy, právnické a fyzické osoby dodržují ustanovení tohoto zákona, předpisů vydaných k jeho provedení a rozhodnutí vydaných na jeho základě. Je oprávněno ukládat opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Výkon vrchního státního dozoru upravuje, podobně jako je to u jiných forem státní kontroly, již zmiňovaný zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole.

**Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS)** – lidově „antimonopolní úřad“, se sídlem v Brně je ústředním orgánem státní správy **pro podporu a ochranu hospodářské soutěže proti jejímu nedovolenému omezování**.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže:

- a) vytváří podmínky pro podporu a ochranu hospodářské soutěže,
- b) vykonává dohled při zadávání veřejných zakázek,
- c) vykonává další působnosti stanovené zvláštními zákony.

V čele Úřadu je předseda, kterého na návrh vlády jmenuje prezident republiky. Funkční období předsedy Úřadu je 6 let. Nikdo nemůže být jmenován do funkce předsedy Úřadu více než dvakrát. S funkcí předsedy Úřadu je neslučitelné členství v politické straně nebo v politickém hnutí. Předsedu ÚOHS zastupují 3 místopředsedové, které jmenuje a odvolává předseda Úřadu, přičemž určí pořadí jejich zastupování.

**Další státní kontrolní orgány - státní kontrolní orgány působí také např. na úsecích:**

- ❖ bezpečnosti práce
  - ✓ státní odborný dozor nad bezpečností práce - MPSV ČR,
  - ✓ Státní úřad inspekce práce (SÚIP) se sídlem v Opavě,
  - ✓ oblastní inspektoráty práce (OIP), které jsou správními úřady,
- ❖ požární ochrany
  - ✓ státní požární dozor – ministerstva,
  - ✓ hasičský záchranný sbor kraje (HZS),
- ❖ ochrany veřejného zdraví
  - ✓ státní zdravotní dozor – Ministerstvo zdravotnictví, krajské hygienické stanice (KHS), Státní zdravotní ústav (SZÚ), zdravotní ústavy,
  - ✓ Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL),
- ❖ energetických odvětví
  - ✓ Státní energetická inspekce (SEI),
  - ✓ územní inspektoráty Státní energetické inspekce,
  - ✓ Energetický regulační úřad (ERÚ),

- ❖ kvality potravin a prodeje-ochrany spotřebitele
  - ✓ Česká obchodní inspekce (ČOI),
  - ✓ Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPI),
  - ✓ Státní veterinární správa (SVS),
- ❖ celního řízení a správy cel, spotřebních a energetických daní
  - ✓ Generální ředitelství cel,
  - ✓ celní úřady.

Specifické kontrolní funkce plní v oblasti své působnosti též:

- ❖ úřady práce,
- ❖ živnostenské úřady.

## 2.5 Hospodářská kontrola

Hospodářskou kontrolu provádějí vzájemně subjekty tržních vztahů při sledování svých smluvních závazků a při kontrole dodržování smluvených, právně určených nebo obvyklých podmínek smluvních vztahů, jako je např.:

- včasnost a úplnost dodávky,
- úplnost dodávky,
- sortiment a množství dodávky,
- kvalita dodávky,
- cena dodávky,
- včasnost a úplnost úhrady faktur.

**Občanský zákoník** - vydaný pod č. 89/2012 Sb. je zákoník, který *rekodifikuje české soukromé právo hmotné*. Nahradí nejen dosavadní občanský zákoník, ale i mnoho dalších právních předpisů, jako je například zákon o rodině nebo zákon o vlastnictví bytů. Účinnosti nabude 1. ledna 2014. Často bývá označován jako „nový občanský zákoník“.

Zákon má celkem 3 081 paragrafů a dělí se do pěti částí:

- ❖ **Obecná část** (§ 1 až 654),
- ❖ **Rodinné právo** (§ 655 až 975),
- ❖ **Absolutní majetková práva** (§ 976 až 1 720, zahrnuje věcná práva a dědické právo),
- ❖ **Relativní majetková práva** (§ 1 721 až 2 990, zahrnuje závazkové právo),
- ❖ **Ustanovení společná, přechodná a závěrečná** (§ 2 991 až 3 081).

Zákoník znovu zavádí mnohé pojmy dřívější právní terminologie. Objevují se v něm staronové pojmy jako je pozůstalost (nyní dědictví), služebnost (jako typ věcného břemene), svéprávnost (nyní způsobilost k právním úkonům), korporace (nyní používáno ve vazbě na zahraniční společnosti v rámci přeměn společností), fundace (vedle nadace), pacht (institut podobný nájmu) nebo výměnek.

Některé věcné změny zákona:

- ✓ zavádí zvláštní právní režim pro živá zvířata,
- ✓ obsahuje úpravu náhradního mateřství,
- ✓ umožňuje adoptovat i dospělou osobu,

- ✓ obnovuje institut výměnku jako podmínky převedení majetku například na potomky,
- ✓ závěť nebo dědická smlouva získá přednost před děděním ze zákona,
- ✓ okruh dědiců ze zákona se rozšiřuje na prarodiče a bratrance a sestřenice,
- ✓ obnovuje se právní zásada, že stavby jsou přirozenou součástí pozemku a majitel pozemku je i majitelem stavby, která na pozemku stojí,
- ✓ kdo koupí v dobré víře kradenou věc, má platně získat vlastnická práva - povinnost odškodnit okradeného zůstává na zloději,
- ✓ zavádí institut tzv. újmy a náhrady újmy za narušení dovolené.

**Obchodní zákoník** – jeden ze základních právních předpisů pro právo hmotné a **především právo obchodní**, coby součást práva soukromého. Zákon č. 513/1991 Sb. upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství.

Obchodní zákoník se skládá ze čtyř částí:

- ❖ **Obecná ustanovení:** věcná a osobní působnost zákona, vymezení pojmů podnikání, podnikatel, podnik a obchodní jmění, organizační složka podniku, obchodní firma, jednání podnikatele, prokura, obchodní tajemství, podnikání zahraničních osob v ČR, obchodní rejstřík včetně sbírky listin, účetnictví podnikatelů, hospodářská soutěž s odkazem na zákon proti omezování hospodářské soutěže a s vlastní úpravou nekalé soutěže,
- ❖ **Obchodní společnosti a družstvo:** obecná ustanovení o obchodních společnostech, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo, evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení; založení, vznik, zrušení a zánik, likvidace obchodní společnosti),
- ❖ **Obchodní závazkové vztahy:** obecná ustanovení o obchodních závazkových vztazích, kupní smlouva a další jednotlivé smluvní typy pro oblast obchodu a podnikání, zvláštní ustanovení pro obchodní závazkové vztahy v mezinárodním obchodu,
- ❖ **Ustanovení společná, přechodná a závěrečná.**

Budoucnost obchodního zákoníku:

V souvislosti s novým občanským zákoníkem bude od 1. ledna 2014 nahrazen **novým zákonem o obchodních korporacích**, který má mnohem menší rozsah než současný obchodní zákoník. Oproti stávajícímu obchodního zákoníku nový zákon neobsahuje právní úpravu závazkových vztahů, která bude přesunuta do nového občanského zákoníku, a některé další okruhy otázek (např. obchodní rejstřík), bude tedy zaměřen především na úpravu obchodních společností a družstev.

## 2.6 Finanční kontrola

plní komplexní kontrolní funkci. Pohyb peněz a kapitálu je syntetickým obrazem téměř všech hmotných procesů, probíhajících v jednotlivých částech firmy. Závažnější odchylky od hmotných cílů se projevují jako markantní neplnění finančního plánu.

Zvláštní pozornost při posuzování finančního hospodaření musí být věnována **zejména hospodaření s veřejnými finančními prostředky** – naléhavost sledování takového hospodaření se nejvýrazněji projevuje **v orgánech veřejné správy**. Proto byl přijat zvláštní zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.

Tento zákon vymezuje uspořádání a rozsah finanční kontroly vykonávané mezi orgány veřejné správy, mezi orgány veřejné správy a žadateli nebo příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy. Stanoví předmět, hlavní cíle a zásady finanční kontroly vykonávané podle tohoto zákona a podle zvláštních právních předpisů. Ustanovení tohoto zákona se vztahují i na kontrolu státního podniku vykonávanou ministerstvem, které plní jménem státu funkci jeho zakladatele, nevztahují se však na kontrolu vykonávanou Nejvyšším kontrolním úřadem na kontrolu hospodaření s majetkem zvláštního charakteru a na vykonávání vybraných kontrolních aktivit, vymezených ve speciálních právních předpisech.

Hlavními cíli finanční kontroly podle tohoto zákona je prověřovat:

- dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány,
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,
- včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly,
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

**Za mimořádně významnou formu finanční kontroly považuje zákon interní (vnitřní) audit.**

Uvnitř orgánu veřejné správy zajišťuje interní audit funkčně nezávislý útvar, případně k tomu zvlášť pověřený zaměstnanec, organizačně oddělený od řídicích výkonných struktur.

Interní audit je nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, kteří zjišťuje, zda:

- právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti orgánu veřejné správy dodržovány,
- rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána, a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- řídicí kontroly poskytují vedoucímu orgánu veřejné správy spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,
- provozní a finanční kritéria podle § 4 jsou plněna,
- zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,

- dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů orgánu veřejné správy poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle tohoto orgánu budou splněny.

Na základě svých zjištění předkládá auditor nebo útvar interního auditu vedoucímu orgánu veřejné správy doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení nebo ke zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků a současně zajišťuje v orgánu veřejné správy konzultační činnost.

Interní audit zahrnuje zejména:

**a) finanční audity**, které ověřují, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním,

**b) audity systémů**, které prověřují a hodnotí systémy zajištění příjmů orgánu veřejné správy, včetně vymáhání pohledávek, financování jeho činnosti a zajištění správy veřejných prostředků,

**c) audity výkonu**, které zkoumají výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.

Interní audit se vykonává v orgánu veřejné správy v souladu se střednědobým plánem a ročními plány jednotlivých auditů. Roční plán upřesňuje na základě střednědobého plánu rozsah, věcné zaměření a typ auditů, jejich cíle, časové rozvržení a personální zajištění; dále obsahuje zejména odbornou přípravu interních auditorů, úkoly v metodické a konzultační činnosti. Ve zvláště odůvodněných případech může být operativně zařazen i výkon konkrétního auditu mimo schválený roční plán.

Charakteristickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, a to především z hlediska dodržování stanovených postupů, tj. obecných předpisů, podnikových směrnic, instrukcí apod. Těžiště interního auditu je zaměřeno na správnost procesu – bude-li proces správný, lze předpokládat i správné výsledky na výstupu z procesu. Vnitřními audity se ve firmě udržuje disciplína a dodržování stanovených regulativů a operativně se reaguje na případně zjištěné nedostatky. Nejobvyklejší sféra aplikace interního auditu je v oblasti účetní a daňové, interní audit je též součástí procesu implementace systémů managementu, jak bude popsáno v dalším textu. Metody a postupy finanční kontroly, včetně doporučení o provádění vnitřního auditu, lze s úspěchem využívat i v organizacích, které nemají povahu orgánů veřejné správy.

Ve výše zmíněných oblastech **mohou organizace využívat i externí (vnější) audity**. Ty jsou zajišťovány nezávislou třetí stranou s příslušnou licencí či akreditací s cílem ověřit, zda organizace dodržuje pravidla, ke kterým se hlásí nebo které ji nařizuje legislativa.

## **POUŽITÉ ZDROJE:**

Zákony v platném znění:

zákon č. 85/1990 Sb., o právu petičním,

zákon č. 282/1991 Sb., o České inspekci životního prostředí a její působnosti v ochraně lesa,

zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,

zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole,

zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků,  
zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu,  
zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon),  
zákon č. 273/1996 Sb., o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže,  
zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím,  
zákon č. 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv,  
zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů  
(zákon o finanční kontrole),  
zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

### 3 Kontrola a její místo v řídicím procesu

Řízení je mnohostranná činnost, při které řídicí subjekt stanovuje cíle, které mají být dosaženy a současně i metody a prostředky ovlivňování řízených objektů tak, aby tyto cíle byly dosaženy v předpokládaném rozsahu, kvalitě a čase. Pro tvorbu a realizaci procesů řízení v lesním hospodářství platí, nehledě na známá a neopomenutelná specifika tohoto odvětví, obdobné zásady a přístupy, jako v jiných segmentech národního hospodářství.

***Na řízení můžeme pohlížet jako na nepřetržitý proces vzájemně spjatých činností, členěných na jednotlivé fáze, které probíhají ve vzájemně souvisejících cyklech.***

#### 3.1 Řídicí činnosti

Základními činnostmi řídicího procesu jsou:

- vytyčení cílů,
- organizování,
- operativní řízení,
- analýza výsledků.

##### 3.1.1 Vytyčení cílů

Vytyčení (stanovení) žádoucích a přitom reálných cílů má v celé řídicí činnosti (v managementu organizace) klíčový význam. Předchází mu prognózování, obvykle s několika variantami - je to tedy v podstatě aktivní předvídání budoucího vývoje. Vytváří základní předpoklady pro odpovídající rozvoj všech ostatních komponent řízení. ***Cílevědomé vytyčení cílů zahrnuje spolu s jejich konkretizací také určení prostředků k jejich dosažení a termíny, ve kterých mají být dosaženy.***

Reálnost vytyčených cílů je podmíněna dodržením základních požadavků na jednotlivé etapy jejich určování:

- musí se vycházet z důsledné analýzy současné situace (včetně rozboru předchozího vývoje), tj. především ze zhodnocení dynamicky se vyvíjející situace na trhu a ze zhodnocení současných možností a kapacit organizace,
- musí se přihlížet k reálným možnostem, předpokladům a potřebám organizace,
- musí se konkretizovat prostředky a způsoby k dosažení cílů, včetně časového rozvrhu budoucích procesů.

### 3.1.2 Organizování

Organizování je soubor činností, jimiž se mají uspořádat složky firemní soustavy tak, aby jejich vzájemná součinnost zajišťovala plynulé plnění stanovených cílů. **Je to vědomé vytváření pořádku a systému v činnostech a vnitřních vztazích dané organizace.** Obsahem organizování je obvykle úprava procesů, probíhajících uvnitř firemní soustavy (pořadí a tempa průběhu operací, změny struktury procesů) nebo dokonce zásadní změna celé soustavy. Vlastnímu organizování předchází studium, klasifikace a kategorizace činností, nutných pro úspěšné fungování organizace v daném prostředí, příprava projektů zahrnující úpravy firemní struktury a závěrem uvedení všech činitelů do pohybu – oživení struktury.

### 3.1.3 Operativní řízení

Operativním řízením se zajišťuje soulad mezi jednotlivými výrobními činiteli, pokrytí poptávky zákazníků v přijatelném rozsahu, struktury a odpovídající kvalitě a plnění všech základních funkcí, které má daná organizace zabezpečovat. **Jde tedy o komplexní řídicí a koordinační činnost, kterou podnikový management uskutečňuje v bezprostředním vztahu k řízenému orgánu a která vede k zajištění taktických a strategických cílů organizace.** Na operativním řízení se podílejí všechny složky organizace, těžiště operativní problematiky však leží na jejich provozních a obchodních útvarech.

### 3.1.4 Analýza výsledků

Cílevědomá a v dohodnutých termínech prováděná analýza dosahovaných výsledků **umožňuje identifikovat kladné a záporné stránky činnosti organizace,** odhalit a následně odstranit příčiny neuspokojivé situace a vypracovat konkrétní opatření k nápravě nedostatků.

Obecně nejfrekventovanější metodou je tzv. SWOT analýza:

je to metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat

- silné (angl: **Strengths**) stránky,
- slabé (angl: **Weaknesses**) stránky,
- příležitosti (angl: **Opportunities**),
- hrozby-ohrožení (angl: **Threats**),

spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

**Výstupem kompletní SWOT analýzy je chování organizace, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.**

## 3.2 Cykly řízení

Posuzujeme-li řízení jako proces, který v podstatě nikdy není ukončen a jehož funkce jsou v řízených soustavách poměrně stálé, pak nevystačíme jen s jeho členěním na činnosti, které na sebe věcně a časově navazují. Ve skutečnosti jsou všechny části řízení přítomny současně, prolínají se a doplňují a určité funkce plní i vůči sobě navzájem. Proto také se řízení člení na vzájemně se prolínající cykly: na poznávání řízené soustavy včetně všech podmínek, v nichž se vyvíjí – informování, na přípravu a realizaci rozhodování o činnosti řízených soustav, na ovlivňování průběhu procesů a jejich výsledků a na kontrolu.

### 3.2.1 Informování

Slovo informace, které vzniklo z latinského pojmu „in-formatio“ (utváření, ztvárnění) je velmi široký, mnohoznačný pojem, který se užívá v různých významech. V nejobecnějším smyslu je informace chápána jako údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost (entropii) systému (např. příjemce / uživatele informace). Množství informace je dáno rozdílem mezi stavem neurčitosti systému, kterou měl systém před přijetím informace, a stavem neurčitosti, která se přijetím informace odstranila. Neurčitost sama je z velké míry ovlivněna nejen množstvím informací, ale také jejich strukturou a kvalitou.

Nejen v lesním hospodářství známe, podle charakteru, způsobu získávání a zpracování evidenčních údajů, evidenci:

- ✓ operativně technickou
- ✓ účetní
- ✓ statistickou

**Operativně technická informační soustava** je zaměřena především na zjišťování konkrétních údajů, potřebných pro operativní řízení hospodářských operací; proto používá hlavně naturální měrné jednotky. Je určena zejména nižším stupňům organizační struktury, které bezprostředně řídí výrobní procesy. V lesním hospodářství se operativně technická evidence prolíná s prvotní evidencí. Prvotní evidence je první fází evidování – prvotně zaznamenává průběh hospodářských operací. Podstatnou částí této evidence jsou prvotní doklady, ověřené odpovědnou osobou. Návaznost prvotní evidence spočívá především v tom, že na tiskopisech operativně technické evidence se provádí řada prvotních záznamů, které další evidence (účetní a statistická) přebírají, třídí a dále zpracovávají.

Ve srovnání s některými jinými odvětvími národního hospodářství bývá operativně technická evidence v lesnictví poměrně rozsáhlá. Vyplývá to ze známých specifíků – z velké rozmanitosti pracovních podmínek a prováděných činností a ze značné prostorové roztříštěnosti pracovišť. Dlouhodobý výrobní proces v lesním hospodářství vyžaduje dlouhodobou porostní evidenci některých prováděných výkonů, jako jsou např. těžba, obnova, výchovné zásahy apod. Tou je **lesní hospodářská evidence**, která slouží ke sledování plnění úkolů, stanovených v lesních hospodářských plánech na desetiletá období a současně shromažďuje důležité podklady pro dlouhodobé plánování a hospodářskou úpravu lesa.



**Účetní informační soustava** zachycuje stav a pohyb všech prostředků a operací jak v naturálním, tak hlavně v peněžním vyjádření; poskytuje zevšeobecnující údaje o stavu a činnosti organizace.

**Statistická informační soustava** zkoumá hromadné hospodářské jevy, zevšeobecňuje hlavní ukazatele hospodářských aktivit v odvětvovém a národohospodářské měřítku. Někdy shrnuje pouze výsledky jednorázových šetření, obvykle ale údaje operativně technické a účetní evidence. V podmínkách tržní ekonomiky využívá výběrová šetření, periodické soupisy a zjišťování. V této evidenci se používají všechny druhy měrných jednotek.

### 3.2.2 Rozhodování

Rozhodovací proces je chápán jako **stanovení pokud možno jednoznačného a závazného řešení dané situace, problému nebo úkolu k tomu, aby bylo dosaženo splnění předpokládaného nebo žádoucího výsledku či cíle.**

Rozhodování je podmíněno:

- možností volby alespoň ze dvou variant,
- existencí kritérií, podle nichž se z možných variant vybírá ta nejvhodnější.

Rozhodovací proces probíhá v několika krocích a zpravidla zahrnuje:

- ujasnění nebo vytyčení cíle, kterého se má dosáhnout,
- sběr a rozbor informací potřebných pro rozhodování,
- zpracování několika variant řešení a výběr optimální varianty,
- nakonec formulace výsledného rozhodnutí.

Sled jednotlivých kroků rozhodovacího procesu nemusí být vždy stejný. Někdy je nutné se v jeho průběhu vrátit k předchozímu kroku, jindy je možno některý krok vynechat.

### 3.2.3 Ovlivňování

Řídící pracovník ovlivňuje své podřízené jednak tím, že jim ukládá (přikazuje) úkoly a vyžaduje jejich plnění tak, jak je uložil a v čase, který stanovil a jednak tím, že je podněcuje (motivuje) k iniciativnímu a uvědomělému plnění stanovených úkolů.

**Přikazování** jako jedna z forem sdělování rozhodnutí nadřízeného je projevem jeho moci. Vychází z formální autority řídicího pracovníka a z pravomoci, která je spojena s jeho řídicí funkcí, v souladu s příslušnými právními předpisy.

Podle svého účelu se pracovní příkazy dělí na:

- pracovní rozkazy,
- pracovní návody,
- pracovní pokyny.

**Pracovní rozkaz** je strohý a jednoznačný příkaz, jehož posláním je dosáhnout bezpodmínečného a rychlého jednání podřízených. Je to výjimečný způsob přikazování a uplatňuje se v kritických situacích, tj. při ohrožení životů či velkých materiálních hodnot (např. při ničivých požárech, povodních a jiných živelných katastrofách). Nemůže se tedy považovat za běžný způsob přikazování, neboť by vedl k nespokojenosti pracovníků a k potlačení jejich iniciativy.

**Pracovní návod** je podrobný, srozumitelný a názorný popis toho, co má pracovník udělat, včetně údajů o tom, proč, kde, kdy, jak a čím má práci vykonat, v jakém pořadí s ohledem na jiné příkazy, v čem je těžiště práce, jaká jsou rizika apod. Tímto způsobem je pracovník informován o všech podrobnostech vykonávané práce. Používá se tehdy, když řízený pracovník nemá či nemůže mít potřebné znalosti o vykonávané práci nebo tam, kde se např. zavádějí nové pracovní postupy.

**Pracovní pokyn** je stručné označení toho, co má pracovník udělat. Ten, komu je pokyn určen, postupuje pak v podrobnostech samostatně, podle stanoveného rámce. Posláním tohoto typu příkazu je dosáhnout splnění úkolu v případech, kdy se od příslušného pracovníka, jemuž je úkol uložen, očekává samostatnost v myšlení i v práci, ochota spolupracovat a vlastní iniciativa.

**Motivování** je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení. Vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu. Smyslem je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. V organizacích se pomocí motivace se vytváří a podněcuje u lidí vnitřní zájem, ochota a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů a cílů organizace. Motivace se zjednodušeně vztahuje k dosažení určitého cíle a uspokojení z jeho dosažení.

**Klíčové je dosažení skutečného vnitřního odhodlání.**

Základní rozdělení motivačních faktorů:

- Pozitivní motivace - je založena na odměně za lepší výkony -
  - faktor hmotné zainteresovanosti,
  - faktor morálního ocenění,
  - faktor seberealizace.
- Negativní motivace - je založena na silových faktorech -
  - faktor existenční,
  - faktor strachu (obava o práci nebo o pracovní místo).

### 3.3 Fáze kontroly

Kontrola řízeného objektu prováděná řídicím subjektem probíhá ve třech základních fázích:

1. fáze – zjištění skutečností,
2. fáze – zhodnocení skutečností,
3. fáze – uplatnění výsledků kontroly v praxi.

První dvě fáze jsou fáze poznávací, třetí fáze je fází ovlivňovací (volní).

#### 3.3.1 Zjištění skutečností

Poznání reálně existujících skutečností je neopomenutelnou podmínkou správnosti kontroly a zejména reálnosti výsledných závěrů v její ovlivňovací části. V případech nesouladu zjištění s objektivní realitou dochází k omylům v rozhodování řídicího subjektu a z toho vyplývajícím odchylkám v činnosti řízeného objektu. **Proto je nezbytné disponovat potřebnými informacemi.**

Informace, které proudí od efektoru (výkonného orgánu-řízeného objektu) k receptoru (příjemci-řídícímu subjektu), čili tzv. **informace z uzavřené zpětné vazby**, jsou sice důležitou podmínkou kontrolního procesu, ale **nemohou být považovány za samotný kontrolní proces**. Představují pouze část interakce mezi rozhodovacím centrem a řízeným objektem. Tyto zpětné informace jsou při kontrole využity k porovnávání se žádoucím stavem, k odhalování odchylek apod.; jsou sice důležitými kontrolními informacemi, ale jejich poznání samo o sobě nestačí ke kontrole řízených objektů. K tomu je nezbytné porovnání příkazem předpokládaných aktivit podřízeného článku s jeho skutečnými aktivitami, zjištění odchylek a působení na realizaci příkazu.

Základním zdrojem informací o reálném stavu skutečností je informační systém kontrolovaného objektu. O členění, obsahu a zaměření informačních soustav pojednává předchozí kapitola 3.2.1 Informování.

Informace by měla být:

- **srozumitelná** - různé řeči, různé kódy, šifrování,
- **včasná** - je podmínkou pro minimalizaci odchylek skutečnosti od žádoucího stavu, neboť umožňuje provést včas opatření, která kontrola poznala a definovala,
- **relevantní**, česky související, vztahující se, odpovídající, příslušná,
- **pravdivá** - potřeba spolehlivosti informací vyplývá z možné rozdílnosti nebo dokonce rozpornosti zájmů řídícího subjektu a řízeného objektu, který může mít tendenci ke zkreslování informací (je třeba vnímat důvody objektu pro takové jednání),
- **etická** - není to podmínka nutná jako předchozí, ale žádoucí.

Zkreslení informací může směřovat k tomu:

- aby byly, v souladu se zájmy řízeného (kontrolovaného) objektu, pro něho příznivé,
- aby byly příznivé (a příjemné) i pro řídící subjekt – takové, které rád přijímá, neboť zlepšují jeho hodnocení.

Úmyslné zkreslení (**deformace**) vstupních informací, pokud nebylo včas odhaleno (tzn., že podané informace byly nespolehlivé), může zásadním způsobem ovlivnit obě následující fáze kontrolního procesu a tudíž i jeho souhrnný výsledek. Z toho tedy vyplývá, že současné se zjišťováním skutečností prostřednictvím získaných informací je nezbytné ověřovat i jejich spolehlivost.

### 3.3.2 Zhodnocení skutečností

**Analýza** (rozbor) je základní metodou hodnocení, je založená na porovnání skutečnosti s **kritérii** (měřítko, podmínka, hledisko pro srovnávání, rozlišovací nebo určovací znak); jejím výsledkem mohou být tři varianty řešení:

- skutečnost je shodná s kritériálním stavem,
- skutečnost je příznivější než kritériální stav,
- skutečnost je horší než kritériální stav.

Volba kritérií je nesmírně důležitá - mohou vycházet z normativů, rozpočtů, plánů, projektů, právních norem, ekonomické optimality apod.

**Při volbě kritérií však existuje mimořádně velké riziko subjektivismu.** Z výše uvedených tří variant výsledků analýzy vyplývá, že se řídicí subjekt při kontrole nemá zabývat jen odhalováním nedostatků.

Kvalitně provedená analýza tedy napomáhá k:

- zjištění souvislosti (korelace) shody nebo odchylky skutečnosti od žádoucího stavu,
- odhalení příčin (kauzality), které ovlivnily dosaženou a zjištěnou skutečnost,
- určení, podle možností, vývojových tendencí (směrů budoucího vývoje).

Bez hodnocení, ale i zjištění příčinnosti a souvislostí nelze výsledky kontrolního procesu využít ke správnému rozhodování a tím ani k účinnému řízení.

Příčiny odchylek mohou být:

- ✓ objektivní - jsou určovány faktory prostředí, v němž kontrolovaný objekt působí (v lesním hospodářství ovlivňují tyto faktory podnikání velmi silně),
- ✓ subjektivní - bezprostředně souvisí s osobní odpovědností.

Důležitou roli v hodnocení mají schopnosti kontrolujících subjektů objektivně posoudit danou realitu (tzv. osobní filtr).

### **3.3.3 Uplatnění výsledků kontroly v praxi**

V této fázi navazuje kontrolní proces bezprostředně na rozhodování. Řídicí (kontrolující) subjekt musí mít schopnost přijmout správné závěry a umět je v praxi, někdy i za použití silových prostředků, prosadit. Podmínkou efektivnosti kontrolního procesu je zahrnutí všech jeho fází (nelze se omezit jenom na poznávací fáze).

Různý časový odstup mezi jednotlivými fázemi se volí podle:

- ✓ složitosti kontrolovaných jevů,
- ✓ postavení řídicího subjektu (na jeho schopnosti reagovat a adaptovat se),

Účinnost řízení může být zvýšena zkrácením tohoto odstupu.

Zatímco poznání je podmínkou účinného uplatnění ovlivňovací stránky kontroly, ovlivňování (tzn. realizace výsledků kontroly v hospodářské praxi) je základním smyslem kontrolování. Kontrolní proces bez třetí, závěrečné fáze by měl pouze registrační či hodnotící povahu, tedy povahu informační, bez aktivního dopadu pro praxi. Smyslem kontroly je tedy především uplatnění vůle řídicího subjektu a dosažení rovnováhy mezi skutečným a žádoucím stavem kontrolovaného objektu – jeho ovlivňování.

Dvojitá podoba ovlivňování v řídicím procesu:

- ovlivňování řízeného objektu -
  - rozšiřování kladných poznatků z kontrol,
  - blokování rušivých - negativních vlivů,
  - vyrovnávání odchylek s cílem stabilizovat systém,
  - odstraňování nežádoucích odchylek v systému.
- sebeovlivňování rozhodovacího centra je využíváno -
  - při změnách vlastních rozhodnutí tak, aby byla v souladu se zájmy a kritérii,
  - při upevňování nebo naopak změnách svých zájmů,
  - při stanovování příštích záměrů (vize, strategie, politika, cíle atd.).

## POUŽITÉ ZDROJE:

FRANĚK, Petr. *Téma: Motivace - Jak motivovat zaměstnance*. [online]. Publikováno 3.8.2012  
Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

## 4 Kontrolní systém

Řídící subjekt musí vytvořit vlastní kontrolní systém, aby mohl úspěšně řídit. Kontrolní systém sestává z kontrolních subjektů (článků, prvků), které tvoří relativně oddělený celek a z množství vazeb mezi nimi.

V kontrolním systému musí být určeny:

- články a prvky, které plní úlohu subjektů kontroly,
- vztahy mezi články kontrolního systému,
- objekty, na které se vztahuje působnost subjektů kontroly, které jsou jimi kontrolovány,
- oblasti (předmět) kontroly v určených objektech kontroly,
- cíle a kritéria kontroly,
- prostředky jednotlivých článků kontrolního systému pro jejich výkon kontroly (zdroje informací, technické prostředky),
- donucovací (silové) prostředky kontrolních subjektů k dosažení souladu mezi žadoucím a skutečným stavem.

### 4.1 Míra uplatnění vlivu na řízené objekty

#### 4.1.1 Kontrolovaný objekt

Kontrolní proces může výrazně přispět k dosažení cílů řídicího subjektu nebo naopak, při nízké úrovni kontroly může dojít k omezení možnosti vytyčených cílů dosáhnout. Pro účinné řízení má význam především míra uplatnění vlivu na řízené objekty. Účinně je řízen proces, ve kterém je řídicí subjekt schopen vytvořit podmínky pro to, aby proces probíhal v souladu s jeho záměry, podle jeho vůle. Opírá se při tom o svou moc - o silové prostředky, jimiž disponuje. ***Jestliže lze řízený proces ovládat, proces probíhá kontrolovaně.***

#### 4.1.2 Nekontrolovaný objekt

***Jestliže řídicí subjekt má možnost kontrolovat, ale nečiní tak*** (aby se např. vyhnul konfliktům s kontrolovaným či z jiných důvodů) objekt se stává nekontrolovaným. V tomto případě se podřízení nebojí rizika z nesplnění rozhodnutí řídicího subjektu.

#### 4.1.3 Nekontrolovatelný objekt

Nastává situace, kdy řídicí subjekt buď není schopen objekt poznávat a hodnotit nebo ztratil schopnost ho ovlivňovat, protože k tomu nemá dost sil (např. při selhání přenosu informací, při faktické ztrátě moci nebo při velmi nízké vlastní autoritě).

Neprovádění kontroly v obou předchozích případech znamená, že procesy, které mají být řízeny, probíhají živelně, nebo že se objekt nepodřizuje vůli řídicího subjektu.

Bez kontroly mají části společenského systému tendenci chovat se podle svých zájmů. Takový systém fakticky degeneruje, rozkládá se na jednotlivé části s vlastními programy a ztrácí podobu harmonického celku.

***Kontrolování je integrující součástí řídicího procesu a objektivní podmínkou každého cílevědomého chování. Zabezpečování kontroly je kategorickým požadavkem řízení.***

## 4.2 Organizace kontrolního systému

vychází ze zásady, že:

- ✓ kontrolní působnost vždy přesahuje příkazovací pravomoc příslušného řídicího subjektu,
- ✓ kontrolní působnost jednotlivých řídicích subjektů se cílevědomě překrývá

a vyžaduje, aby:

- ✓ nevznikaly případy neúčelného duplicitního kontrolování,
- ✓ nevznikala kontrolní vakua,
- ✓ byl dodržován princip organizační izolace při dělbě práce (aby konkrétní kontrola nebyla svěřena tomu, kdo má být sám při výkonu určité funkce kontrolován někým jiným).

Důležitými parametry organizace kontrolního systému jsou:

- kontrolní rozpětí,
- automatizmus kontroly,
- delegace kontroly,
- struktura kontroly.

### 4.2.1 Kontrolní rozpětí

***Každý řídicí subjekt má mít takový počet přímo podřízených článků, aby byl schopen jejich činnost účinně kontrolovat.***

Rozsah kontrolního rozpětí záleží na mnoha faktorech, např.: na povaze řízených a kontrolovaných procesů, na systému podnikového a nadpodnikového řízení, na charakteru dělby práce, na míře samostatnosti, atd. Určení optimálního rozsahu kontrolního rozpětí je příkladem praktického uplatňování zásad teorie organizace systémů.

### 4.2.2 Automatizmus kontroly

***Nižší články hospodářského systému vykonávají dokonalou vnitřní kontrolu a mezi rovnocennými články systému je organizována vzájemná účinná kontrola. Nižší články systému tedy samy vyrovnávají větší část vznikajících odchylek, bez zásahu vyššího řídicího subjektu.***

### 4.2.3 Delegace kontroly

***Povinnost kontroly deleguje nezřídká řídicí subjekt na své podřízené, resp. pomocné články, tím se však nezbujuje odpovědnosti za činnost kontrolovaných jednotek.*** Kontrolování v každém systému je ve své podstatě ústřední řídicí funkcí.

#### 4.2.4 Struktura kontroly

Kontrolní proces může být zabezpečován ***bud' jedním organizačním článkem, nebo různými články***, odděleně pro jednotlivé fáze kontrolního procesu.

Samostatným útvarům (nebo specializovaným pracovníkům) je svěřeno provádění sběru informací, potřebných pro kontrolu, vyhodnocování těchto informací, formulace návrhů na opatření k nápravě, rozhodování o provedení přijatých opatření a silové prosazování opatření (výkon moci).

#### 4.3 Nástroje kontroly

Velikost společenského systému, který je obsluhován kontrolou, limituje její obsah a uspořádání. Čím je tento systém větší a různorodější, tím obtížnější je koordinace mezi jeho částmi a komunikace v obou směrech. Pro zvládnutí složitých problémů kontrolních procesů ve větších jednotkách se využívají nejčastěji tyto nástroje:

- **organizační** - jsou jimi nejčastěji komponenty informačního systému (evidence prvotní, operativně technická, účetní, statistická, výkazy, hlášení, zprávy),
- **mechanické** – lze využívat tam, kde nestačí ke kontrole používat smysly (např. při kontrole užitných vlastností výrobku),
- **automatické** – jako kvalitativně vyšší stupeň kontrolních nástrojů (mají schopnost zabezpečit více fází kontrolního procesu – např. od fáze poznávací až po fázi ovládnutí).

-----  
Na organizaci kontrolního systému, kromě již zmíněného vlivu velikosti a členitosti systému, který je kontrolou obsluhován, má též silný vliv:

- ✓ specifičnost řízených procesů (průmysl, lesnictví, zemědělství, služby, obchod),
- ✓ stupeň řízení (ředitel, mistr, polesný, vrcholné orgány akciových společností apod.),
- ✓ charakter sociálního klimatu (kázeň na pracovišti, iniciativa pracovníků, účinnost motivačních faktorů).

Dobrá a účinný kontrolní systém se pozná podle toho, jestli:

- jednotlivé stupně řízení jsou zásobovány kontrolními informacemi v rozsahu, který odpovídá jejich postavení a úkolům,
- odchylky od normativního stavu jsou včas odhalovány,
- řídicí subjekt je schopen se adaptovat na měnící se vnitřní i vnější podmínky,
- běžné problémy, které kontrolní činnost odhaluje, se řeší samokontrolou a vzájemnou kontrolou podřízených pracovníků, takže se řídicí subjekt může soustředit na zásadní problémy,
- nedostatky jsou průběžně odstraňovány a jsou vytvořeny přirozené bariéry proti jejich opakování,
- kladné poznatky z kontrol jsou rozšiřovány a zevšeobecňovány.

## POUŽITÉ ZDROJE:

BLUĐOVSKÝ, Zdeněk. *Kontrolní systémy v lesním hospodářství*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a environmentální, 2004. 92 s. ISBN 80-213-1101-0.

## 5 Hodnocení kontrolního systému

Dokonalý kontrolní systém je objektivním předpokladem účinné a efektivní řídicí činnosti, zejména ve fázi získávání informací a rozhodování. Při jeho posuzování zjišťujeme, jak je v řízeném objektu zajišťována kontrola:

- navrhovaných rozhodnutí,
- plnění rozhodnutí,
- vhodnosti původních rozhodnutí,
- organizování,
- vedení lidí.

### 5.1 Kontrola navrhovaných rozhodnutí

Společenský systém často mění své činnosti, ale méně často své základní zájmy (dosahování homeostatického principu, tj. trvalé dynamické rovnováhy systému se svým okolím bez vlastního ohrožení, dosahování principu účelnosti, dosahování maximálních výsledků s vynaložením minimálního úsilí, snaha o uchování a rozmnožení vlastnictví).

***Základem kontroly navrhovaných rozhodnutí je nutnost je zkoumat především z hlediska zabezpečení základních zájmů příslušného systému. K tomu slouží i další doplňující hlediska:***

- je rozhodnutí reálné z hlediska zajištění potřebných zdrojů?
- byly zvoleny vhodné prostředky k dosažení daného cíle?
- jaká jsou rizika navrhovaných rozhodnutí a jak je daný systém schopen těmto rizikům čelit?
- jaké zkušenosti má řídicí subjekt s řešením obdobných problémů z minulosti?
- jak jsou řízené objekty motivovány k plnění uvažovaných rozhodnutí?
- budou využity poznatky vědy a techniky?
- byl k dispozici potřebný počet variant?
- byly posouzeny přednosti a nedostatky jednotlivých variant?
- byly využity nabízející se možnosti a příležitosti?

Závěrem kontroly se bud':

- schválí některá z variant navrhovaných rozhodnutí, nebo se
- zpracují další varianty rozhodnutí,
- rozhodnutí odloží na pozdější dobu,
- rozhodnutí zcela zamítne.



Hlavní funkcí kontroly navrhovaných rozhodnutí je ověření předpokladů úspěchu zamýšleného opatření a přezkoumání, zda byla vzata v úvahu všechna nezbytná kritéria, zda rozhodnutí zajišťuje co největší efektivnost a uspokojení zájmů daného systému. Kontrola návrhu rozhodnutí může mít zpětný vliv i na utváření zájmů společenského systému a na jejich formulaci.

## 5.2 Kontrola plnění rozhodnutí

Kontrolou má být odstraněna neurčitost v jednání řízeného objektu – je tedy zjišťován stupeň:

- plnění rozhodnutí, resp. odchylky v jednání kontrolovaného objektu od rozhodnutí,
- stability systému, resp. rozsah působení rušivých vlivů.

Kontrolující (řídící) subjekt a kontrolovaný (řízený) objekt jsou ve vzájemné interakci (vzájemně na sebe působí). Po sdělení rozhodnutí řízenému objektu až do doby provedení kontroly dochází u řídícího subjektu k entropii (neurčitosti) o chování a jednání řízeného objektu. Řídící subjekt nemá jistotu, zda řízený objekt rozhodnutí dobře pochopil, zda ho splní v plném rozsahu, zčásti nebo zda ho nesplní vůbec. **Kontrolou plnění rozhodnutí je zmírňována či odstraňována neurčitost – čím více a důsledněji je kontrola prováděna, tím více ubývá entropie a přibývá informovanosti.**

Výsledkem kontroly plnění rozhodnutí je zpravidla přijetí dalších doplňujících či korigujících rozhodnutí – dochází k dalšímu silovému působení na řízený objekt, To trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cílů původního rozhodnutí. Někdy ovšem dochází ke zjištění, že původní rozhodnutí již není vhodné.

## 5.3 Kontrola vhodnosti původních rozhodnutí

V době přípravy rozhodnutí nebylo možné znát všechny faktory a okolnosti, které mohou v budoucnu v procesu řízení působit na jeho realizaci. Neznáme především:

- **vnější vlivy**, působící v budoucnosti v daném prostředí na řízený objekt,
- **vnitřní vlivy** a podmínky vývoje řízeného objektu.

**Funkcí kontroly vhodnosti původních rozhodnutí je zkoumat, zda a jak působí předvídané faktory a jak působí faktory, které nebyly rozhodnutím uvažovány.**

Možnosti oprav původních rozhodnutí jsou v praxi velmi rozdílné (některá rozhodnutí lze opravit, jiná nikoliv). Každá oprava původního rozhodnutí je vlastně rozhodnutím o jeho změně. Změnu nutno posuzovat i z hledisek, zda ji vnitřní stav řízeného objektu nejen vyžaduje, ale i umožňuje. Čím je předpoklad pro možnou změnu menší, tím pečlivější musí být její příprava a kontrola návrhu rozhodnutí.

Teprve až při plnění rozhodnutí se ukáže, zda bylo správné či ne.

## 5.4 Kontrola organizování

Je to v podstatě kontrola úrovně řízení – procesu, zahrnujícího tvorbu i realizaci rozhodnutí. Řídící subjekt kontroluje zejména úroveň navrhovaných a uplatňovaných organizačních opatření.

Konkrétním předmětem kontroly v tomto případě může být např. vhodnost:

- ✓ strukturální (útvárové) organizace firmy,
- ✓ dělby práce uvnitř útvarů,
- ✓ koordinace činnosti jednotlivců a útvarů – jejich propojení a integrace
- ✓ centralizace a decentralizace pravomocí,
- ✓ procesní organizace v útvarech, atd.

***Kriticky se posuzuje stupeň (míra) organizovanosti – zda není systém přeorganizován, zda je v něm prostor pro osobní iniciativu nebo naopak, zda není organizován nedostatečně a nenese prvky anarchie.*** Kontroluje se též úroveň, aktuálnost a přiměřenost organizačních změn.

## 5.5 Kontrola vedení lidí

Řídící subjekt má kontrolovat, jak je záměrně ovlivňováno chování řízených objektů tak, aby se jejich zájmy co nejvíce shodovaly s cíli, stanovenými řídicím subjektem. Podřízení pracovníci mají rozdílné vlastnosti. Pomocí kontroly jejich činnosti a osobním stykem s nimi řídící subjekt jejich vlastnosti poznává. Vykonává-li vedoucí pracovník soustavnou kontrolu, pozná, který podřízený má dobré pracovní výsledky, komu je třeba pomoci, kdy je potřeba poradit a kdy pokárat, jak působit např. na jeho zvyšování kvalifikace. Kontrola je též podmínkou pro individuální poznání jednotlivých pracovníků, pro jejich výchovu k pracovní kázní i k iniciativnímu jednání.

Kontrola lidského faktoru je orientována především na poznání:

- úrovně dosažení souladu vůle řízených a řídicích,
- stavu kázně a iniciativy,
- stupně účinnosti nástrojů působení na řízené pracovníky.

Mezi již dříve uvedenými nástroji řízení má mimořádně velký význam využití hmotného zájmu (motivace) k realizaci cílů systému. Při kontrole účinnosti a působení hmotných podnětů (stimulů) je nutno v první řadě zjistit, zda:

- podněty byly voleny tak, aby jejich působení bylo v souladu se zájmy daného systému,
- podněty působí na vhodné spojení osobních zájmů jednotlivých pracovníků se zájmy systému,
- nejsou opomíjeny morální podněty,
- jsou pozitivní podněty dostatečně přitažlivé a negativní podněty citelné a účinné,
- jsou vytvořeny dostatečné zdroje pro využívání podnětů.

Jedním ze základních předpokladů účinného řízení je dosažení stavu podřízenosti (řízený objekt plní rozhodnutí řídicího subjektu). Kontrola tudíž musí zkoumat, jak působí zvolené pozitivní či negativní stimuly na míru ztotožnění řízeného objektu s rozhodnutím řídicího subjektu.

K nejvýznamnějším stimulům (pozitivním i negativním) patří:

- ✓ způsob odměňování,
- ✓ vytváření pocitu jistoty a perspektivy,

- ✓ systém různých profitů,
- ✓ pochvala, kritika, trest, hmotné sankce, náhrady škody, atd.

Kontrola prováděná vedoucím pracovníkem má nezanedbatelné psychologické důsledky. Zčásti jsou to důsledky negativní (kontrola = nepříjemné asociace). Ve vztahu nadřízeného a podřízeného dochází zejména k:

- ✓ návyku respektovat rozhodnutí nadřízeného jen při účinné kontrole,
- ✓ obavám z účinné kontroly z hlediska možných důsledků,
- ✓ chápání kontroly jako projevu nedůvěry,
- ✓ nerespektování kontroly nadřízeného, jakmile se ukáže, že je neúčinná.

Vedoucí pracovník při kontrole svých podřízených nejčastěji chybuje, když:

- ✓ připustí příliš liberální přístup při obavě z konfliktů s podřízenými,
- ✓ opomíjí kontrolu pro přílišnou důvěru k podřízeným,
- ✓ z obavy z nerespektování rozhodnutí, případně pro nedůvěru ve schopnosti podřízených, provádí přísnou kontrolu, která ponechá podřízeným jen malé možnosti samostatného rozhodování a jednání.

K účinné kontrole podřízených patří:

- ✓ rozvíjení poznávací stránky kontroly a přehled o jednání podřízených,
- ✓ získávání kontrolních informací vhodným (často i nenápadným) způsobem,
- ✓ nezasahování kontrolou soustavně, ale jen ve vhodném okamžiku,
- ✓ zasahování promyšlenou a pro danou situaci vhodnou formou.

## Z Á V Ě R E M

Je důležité volit formu a nástroje kontroly tak, aby mezi řídicím subjektem a řízeným objektem vznikaly vztahy důvěry. Kontrolou se musí hledat optimální hranice kázně podřízených, působit na přeměnu kázně – z vynucené na dobrovolnou.

Řídicí subjekt musí umět využít přiměřené a zdravé obavy podřízených, pokud se chovají nežádoucím způsobem. Kontrola má mít trvalý preventivní vliv na jednání podřízených objektů, které jsou zvyklé kontrolu respektovat, současně však nemá vyvolávat nadměrný strach.

## **POUŽITÉ ZDROJE:**

BLUĐOVSKÝ, Zdeněk. *Kontrolní systémy v lesním hospodářství*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a environmentální, 2004. 92 s. ISBN 80-213-1101-0.

## **6 Kontrolní orgány**

Kontrolu v řídicím procesu zajišťují:

- ❖ mocenské orgány samy, jako součást své řídicí práce,
- ❖ pověřené speciální kontrolní orgány.

## 6.1 Mocenské kontrolní orgány

Identita mocenských orgánů (orgánů s rozhodovací pravomocí) a kontrolních orgánů je vyjádřena zásadou „Kdo řídí, ten kontroluje“. Nejdůležitější funkci v kontrolním systému mají subjekty, stojící vždy v čele jednotlivých stupňů řídicí hierarchie (moc jim je buďto delegována demokratickou volbou, nebo jim byla pravomoc svěřena některým z výše postavených orgánů). Mocenské orgány rozhodují o kontrolním systému a jeho funkcích v konkrétních podmínkách jimi řízených organizací.

**Volené mocenské orgány, vybavené kontrolními funkcemi:**

- obě komory Parlamentu a vláda republiky,
- orgány občanské samosprávy – zastupitelstva a rady měst a obcí.

Kontrolní funkce přísluší těmto orgánům jako celkům i jejich jednotlivým členům.

Významnou kontrolní funkci mají i vedoucí pracovníci, kteří jsou do svých funkcí **jmenováni**, jako např.:

- ministři a vedoucí ústředních orgánů státní správy,
- vedoucí odborů a oddělení na ministerstvech,
- vedoucí odborů a jiných organizačních útvarů krajských, městských a obecních úřadů, atd.

V hospodářské sféře mohou plnit funkci mocenského orgánu (včetně jeho kontrolních funkcí) také volené orgány organizací, např.:

- vedoucí pracovníci družstev,
- představitelé obchodních firem (představenstva a dozorčí rady)

Vedoucí pracovníci podnikové sféry neboli vrcholový management (generální, podnikoví či závodoví ředitelé) jsou zpravidla jmenováni vlastníkem nebo orgánem, který vlastníka zastupuje, jsou jim svěřeny nejvyšší komplexní kontrolní funkce v jimi řízených systémech. Významné kontrolní funkce plní i ostatní příslušníci podnikového managementu-všichni řídicí pracovníci na všech úrovních řízení.

Komplexní kontrolní funkce plní také vedoucí pracovníci ostatních organizací (státních, komunálních, privátních), jako např. nemocnic, škol, sociálních zařízení, výzkumných ústavů, divadel, soudů apod.

## 6.2 Speciální kontrolní orgány

Z pověření mocenských orgánů plní rozmanité kontrolní funkce celý jejich aparát. Kontrolní povinnosti pracovníků aparátu vyplývají z jejich pracovní specializace (jedná se o funkce dílčí, které mají podporovat komplexní kontrolní funkce příslušných mocenských orgánů).

V souvislosti s prohlubující se dělbou práce se kontrolování stále častěji vyčleňuje jako samostatný obor lidské činnosti. Vznikají instituce a útvary, jejichž výlučnou pracovní náplní a posláním je kontrolní činnost.

Speciální kontrolní orgány (podobně jako mocenské) mohou být rovněž:

- **volené** (kontrolní komise, revizní komise),
- **profesní** (kontrolní útvary na různých úrovních, různé státní inspekce).

Profesní kontrolní orgány jsou nejčastěji zřizovány na vyšších úrovních řízení (kontrolní útvary ministerstev, generálních či podnikových ředitelů).

Delegace kontrolních pravomocí na profesní kontrolní orgány však neznamená zbavit se vlastní zodpovědnosti za výkon kontroly.

Stát ustavuje důležité kontrolní orgány (NKÚ, ČIŽP, ČOI, atd. – viz kapitola 2.4 Státní kontrola); zvláštní postavení mají státní zkušebny (zabývají se především kontrolou kvality vybraných výrobků).

***Nejrozšířenější formou speciálních kontrolních orgánů jsou specializované útvary podnikové kontroly.***

Úkoly specializovaných útvarů podnikové kontroly:

- ✓ organizovat a provádět prověrky, revize, inspekce (někdy za účasti odborných pracovníků jiných útvarů,
- ✓ provádět kontrolu přímo na pracovištích, v podřízených jednotkách a provozovnách,
- ✓ prověřovat účinnost fungování vnitřního kontrolního systému,
- ✓ koordinovat prověřkovou, revizní a inspekční činnost v příslušné organizaci.

Pro názornost jsou zde uvedeny příklady zaměření specializovaných kontrolních útvarů státního podniku Lesy České republiky (LČR):

**Odbor bezpečnosti a kontroly –**

- navrhuje systém bezpečnosti a kontroly, sjednocuje standardy, procesy a systémy v oblasti bezpečnosti a kontroly, kontroluje realizaci v praxi,
- provádí kontroly dodržování obecně platných právních předpisů a vnitřních předpisů LČR na všech vnitřních organizačních útvarech,
- provádí audit a kontrolu ve všech oblastech působnosti LČR, případně v právnických osobách založených LČR,
- zajišťuje součinnost s externí kontrolní činností a audity v podniku a případným šetřením Policie České republiky, Nejvyššího kontrolního úřadu, atd.,
- koordinuje činnost provozních inspektorů na organizačních jednotkách a dohlíží na výkon kontroly ostatních zaměstnanců – lesní správce, zástupce lesního správce, revírník (kontrola těžby, pěstebních činností, uplatňování smluvních sankcí) v souvislosti se zabezpečením přechodu na obchodní model „P“),
- navrhuje opatření při mimořádných situacích (nelegální těžba, kalamitní těžba, neoprávněné nakládání s dřevní hmotou apod.),
- vyhledává a dokumentuje případy neoprávněného nakládání s dřevní hmotou a navrhuje opatření,
- provádí šetření v případech zjištěných nedostatků a ve speciálních případech dle potřeby,
- kontroluje dodržování procedur a zásad kontroly a provádí supervizi kontrolní činnosti na organizačních jednotkách,
- plánuje periodické kontroly a provádí nárazové kontroly stavu bezpečnosti a hospodárnosti,
- organizuje a kontroluje využívání zařízení technické ochrany, průběžně analyzuje situaci v podniku a vyhodnocuje efekt opatření,

- zpracovává nezávislé a objektivní výstupy z kontrolních a bezpečnostních akcí vedení podniku,
- provádí komplexní kontrolní činnost v oblasti dodržování smluvních ujednání všech smluv uzavřených za účelem zajištění těžby a prodeje dřeva a provádění pěstebních prací na určených smluvních územních jednotkách v určeném regionu,
- kontroluje oblast projektů lesnických činností, zejména těžebních a pěstebních z hlediska jejich tvorby, změn, ekonomického opodstatnění a dodržování ustanovení uzavřených smluv týkajících se zejména reklamací a uplatňování smluvních sankcí,
- zpracovává zprávy o výsledcích kontrol a opatření k nápravě v souvislosti s výsledky kontrolní činnosti a zjištěnými nedostatky – kontroluje odstranění zjištěných nedostatků.

#### **Odbor lesnické inspekce –**

- organizuje a provádí prověrky hospodaření dle lesních hospodářských celků,
- zkoumá stav v oblasti plnění závazných ustanovení lesního hospodářského plánu, dodržování zákona č. 289/1995 Sb., o lesích a souvisejících právních norem a vnitropodnikových předpisů,
- hodnotí dlouhodobé výsledky v péči o stav lesa.

Speciální kontrolní útvary krajských, městských a obecních úřadů se zabývají vyřizováním stížností občanů.

Útvary technické kontroly mají zvláštní postavení ve výrobních podnicích - zabývají se kontrolou kvality surovin, polotovarů a zejména hotových výrobků.

#### **Přednosti speciálních kontrolních útvarů:**

**a) nezatížení odpovědností za řídicí ani provozní činnosti,**

**b) potenciální předpoklad nezaujatosti a kritického posuzování kontrolovaných objektů.**

Přeceňování významu speciálních kontrolních orgánů je nežádoucí. Vedoucí pracovníci pak spoléhají jenom na jejich fungování a zapomínají na to, že kontrola je nedílnou součástí řídicího procesu. Domnívají se, že kontrolu zabezpečili tím, že zřídili specializovaný kontrolní orgán.

Úloha speciálních kontrolních orgánů v kontrolním systému je jen dílčí, pomocná. Je kontrolou regulační, jen v menší míře zasahuje do koncepční oblasti. V konkrétním společenském systému má charakter pouze instrumentální. ***Speciální kontrolní orgány nejsou suverénní, ale slouží tomu, kdo je ustavil (jsou jeho nástrojem).***

#### **POUŽITÉ ZDROJE:**

*Organizační struktura Lesů České republiky, s.p.* [online]. Hradec Králové. Dostupné z: <http://www.lesycr.cz/kontakty/Stranky/default.aspx>

## 7 Druhy kontrol

Kontrolní činnost lze klasifikovat podle:

- ❖ rozsahu kontroly,
- ❖ místa kontroly,
- ❖ časového období kontroly,
- ❖ způsobů měření kontrolovaných jevů,
- ❖ způsobů ovlivňování zájmů.

### 7.1 Rozsah kontroly

Podle vztahu k celkové činnosti kontrolovaného subjektu:

- ✓ **kontrola komplexní (úplná)** - obvykle ji provádí vedoucí řídicí pracovník nebo pracovníci specializovaného kontrolního útvaru,
- ✓ **kontrola dílčí (částečná)** - zajišťuje ji zpravidla některý pracovník odborného útvaru.

Podle míry agregace kontrolovaných jevů:

- ✓ **kontrola globální (celého souboru)** – většinou ji provádí řídicí subjekt,
- ✓ **kontrola individuální (jednotlivých operací)** - provádí ji pracovník, který příslušnou operaci přímo vykonává. Individuální kontrola může být vykonávána jako:
  - **souborná** (vyčerpávající) - je časově velmi náročná, obsahuje všechny operace svého druhu; např. dělník by měl kontrolovat všechny operace, které provádí. Vedoucí pracovník provádí tuto kontrolu jen výjimečně, často je však náplní speciálních kontrolních agend (např. kontrola faktur, kontrola kvality výrobků, atd.),
  - **namátková** - týká se namátkově vybraného výčtu kontrolovaných operací,
  - **výběrová** - vychází z cílevědomého výběru kontrolovaných operací. Rozsah vybraných operací i metoda výběru má zabezpečovat dostatečnou vypovídací schopnost výsledků kontroly. Rozsah výběru je však kompromisem mezi požadavkem na hospodárnost a na spolehlivost výsledků kontroly. Tato kontrola často využívá matematicko-statistické metody.

Namátková a výběrová metoda kontroly se mnohdy provádějí za účelem ověření výsledků kontroly souborné.

### 7.2 Místo kontroly

- ✓ **kontrola přímá** - přímé pozorování na místě, kde se kontrolované procesy realizují,
- ✓ **kontrola nepřímá** - na dálku, kdy se využívají různé pozorovací a měřicí přístroje. Využívají ji převážně vyšší stupně řízení, je vhodnou kombinací s kontrolou přímou, k bezprostřednímu ověření situace na místě, v případech územně značně rozptýlených kontrolovaných jevů.

### 7.3 Časové období kontroly

V hospodářské praxi se kontrolní proces, zpravidla nesprávně, zabývá „pouze“ poznáním minulého nebo současného průběhu dějů a jen výjimečně soudí o jejich vlivu na budoucnost. Zhodnocení vlivu současnosti či minulosti na budoucnost by však mělo být prvořadým.

Z hlediska času můžeme kontrolu členit na:

- ✓ **kontrolu preventivní** – která se obsahem i důsledky týká budoucnosti řízeného (kontrolovaného) objektu. Je součástí kontroly kvality navrhovaných rozhodnutí. Souvisí též s posouzením budoucích možností řízeného objektu. Důležitým posláním preventivní kontroly je předcházení opakování nedostatků a chyb,
- ✓ **kontrolu průběžnou** - která je zaměřena na současný stav kontrolovaného objektu. Je nástrojem operativního řízení, proto musí být prováděna včas a s nezbytnou pohotovostí (řídící subjekt kontroluje realizaci stanoveného záměru a všímá si podmínek, v nichž k realizaci dochází a faktorů, které průběh realizace ovlivňují). Průběžná kontrola umožňuje propojit průběh rozhodování s plněním přijatých rozhodnutí.
- ✓ **kontrolu následnou** – která je výhradně kontrolou toho, co se událo v minulosti. Provádí se obvykle po skončení příslušné operace a jenom výjimečně v jejím průběhu. Zkoumá výsledky, které byly dosaženy a odvozuje z nich budoucí vývojové trendy a tendence, posuzuje širší souvislosti jevů, zobecňuje zjištěné pozitivní i negativní zkušenosti a soudí o stupni splnění záměrů.

Následná kontrola může být prováděna jako:

- **retrogradní** - *zpětná, směřující zpět*. Postupuje od dosažených výsledků k jejich příčinám, k jednotlivým jevům, ze kterých se soubor skládá. Je to postup od celku k částem,
- **progresivní** - *postupující, pokračující*. Je opakem předchozího typu kontroly - od jednotlivých jevů postupuje k souhrnným výsledkům. V podstatě se jedná o rozbor jako obecnou metodu poznání, při kterém se zjišťuje podstata souhrnných výsledků,
- **detektivní** - *vyhledávací*, jde o empirické odhalování skrytých nesprávností (při pochybnostech či podezřeních), kdy ani následky, ani jejich příčiny zatím nejsou známy. Někdy se tato kontrola nepřesně označuje jako revize – skutečná forma uplatnění však může být jiná.

Na rozsah průběžné kontroly má značný vliv spolehlivost řízeného (kontrolovaného) objektu; podle toho může být kontrola méně intenzivní a naopak, zatímco preventivní a následnou kontrolu lze provádět kdykoliv a v jakémkoliv rozsahu.

**Rozhodující význam pro účinné řízení má kontrola preventivní,** která významně ovlivňuje fázi přijímání rozhodnutí. Následná kontrola je pak vnímána jako poslední fáze řízení, jelikož je prováděna až po plné realizaci záměru (neodstraňuje následky chybného rozhodování).

Z hlediska času můžeme kontrolu též členit na:

- ✓ **kontrolu soustavnou** - která je prováděna jen výjimečně, protože řídící subjekt řídí vždy více organizačních jednotek a nemůže se tedy věnovat jenom jedné z nich. Někdy je však nutná, např. intenzivní průběžná kontrola u málo spolehlivého objektu,



- ✓ **kontrolu občasnou** - kontrola podřízených jednotek je prováděna každým řídicím subjektem způsobem, který je odvislý od:
  - stupně řízení (řídicí pracovník na vyšším stupni řízení má omezenou možnost provádět kontroly s kratší periodicitou),
  - územní dislokace řízených objektů,
  - stylu řídicí práce vedoucího (jeho plánovitosti a smyslu pro systematickou práci),
  - umění řídicího pracovníka využívat a uplatňovat kontrolu v konkrétních podmínkách.

K oblíbeným formám kontroly, prováděné soustavně či občasně řídicími pracovníky s kratší či delší periodicitou, patří např.:

- **informativní pochůzka** - cílem je ověřit si na místě současný stav podřízené jednotky. Nemusí mít předem vytýčený konkrétní cíl, lze při ní získat náměty pro další zásahy řídicího subjektu. Má být prováděna systematicky tak, aby postupně obsáhla všechny řízené objekty. V lesním hospodářství má její soustavné provádění mimořádný význam, hlavně vzhledem ke značné územní rozptýlenosti lesní výroby a ne vždy dokonalé vypovídací schopnosti evidenčních podkladů,
- **průzkum** - provádí se nárazově, jako letmé informativní zjištění současného stavu a vývoje. Řídicí subjekt získává orientaci pro přijetí rozhodnutí v oblastech, kde chybí pravidelné a obsáhlejší kontrolní informace,
- **prověrka, inspekce, dohlídka** - jsou formy kontroly, zabývající se současným i minulým stavem plnění úkolů z hlediska vydaných příkazů, přijatých usnesení, směrnic, regulativů, obecně platných právních předpisů apod.,
- **inventarizace** - hospodářských prostředků je formou kontroly ochrany vlastnictví hmotného i nehmotného majetku. Fyzickou inventurou se na místě zjišťuje současný stav (uložení, množství, ocenění atd.) a porovnává se se stavem v operativně technické evidenci a v účetnictví. Inventury jsou prováděny jako **pravidelné** (periodické), **neočekávané** (náhlé) a **mimořádné**; dále též jako úplné a dílčí. Výsledky inventarizační tým, že zpřesňují rozsah a hodnotu zásob, mohou přímo ovlivnit hospodářské výsledky organizace (zdanitelný zisk) a proto existuje nezanedbatelné riziko jejich zneužití. Vzhledem k jejich pracovní a časové náročnosti se pro jejich provádění vytvářejí příležitostné (ad hoc) pracovní skupiny.

Některé příklady speciálních inventarizací v LH:

- zásoby dříví podle lokalit,
- semenáčky a sazenice v lesních školkách,
- holiny,
- zajištěné kultury,
- **revize** - při tzv. revizích hospodaření se pomocí dokumentů a ověřováním skutečného stavu věcí na místě zjišťuje, zda výsledky dosažené v revidovaném období jsou správné a jakými cestami byly dosaženy, zda evidence zajišťuje ochranu vlastnictví a odpovídá předpisům o účetnictví.

Revize se dělí podle jejich rozsahu na:

- *všeobecné* - zkoumá se veškerá hospodářská činnost v daném období,
- *dílčí (speciální)* - zkoumá se pouze vybraný okruh problémů, např. revize daňová, revize plateb zdravotního pojištění apod.).

Z časového hlediska se revize dělí na:

- *pravidelné* - prováděné před schvalováním ročních výsledků
- *mimořádné (neplánované)* - např. při změně vrcholového vedení, při vyšetřování majetkových deliktů atd. Pro jejich časovou a metodickou náročnost je provádí zpravidla speciální kontrolní aparát.

Mezi formy občasné nepřímé kontroly patří zejména:

- **rozbor** - *analýza a syntéza*, postup od abstraktního ke konkrétnímu; využívá se systém informací. Úroveň rozborové činnosti souvisí s tím, že rozbor se zpravidla opírá o údaje, jejichž pravdivost a úplnost nelze vždy v průběhu kontroly ověřit (informace z nižších stupňů řízení mohou být záměrně zkresleny, či některé i zatajovány).

Podle délky hodnoceného období jsou prováděny rozborů:

- *dlouhodobé* (decenální, pětileté, roční),
- *krátkodobé* (zpravidla měsíční),
- *operativní* (denní, týdenní či dekadní).

Podle zaměření jsou rozborů rozlišovány jako:

- *komplexní* (celková činnost daného systému),
- *dílčí-tématické* (část problematiky, vybrané téma).

Podle časového hlediska jsou známé rozborů:

- *periodické* (v opakujících se obdobích),
- *neperiodické* (prováděné podle potřeby).
- **porada** - je jednou z forem nepřímé kontroly. Kontrola plnění úkolů probíhá na základě hlášení účastníků porady. Řídící subjekt obvykle přejímá tyto informace, aniž měl možnost si ověřit jejich správnost, věrohodnost a úplnost.

## 7.4 Způsob měření kontrolovaných jevů

Způsob měření kontrolovaných jevů ovlivňuje přesnost jejich kritického hodnocení a tím podmiňuje i spolehlivost kontroly. Podle způsobu měření je kontrola rozeznávána jako:

- ✓ **kontrola verbální** – provádí se tam, kde kritériem je soubor určitých vlastností, které lze nejlépe vyjádřit slovně (personální politika, oblast kultury, stav lesa, ekologická problematika). **Je nejméně přesná**, protože kontrolované jevy nelze spolehlivě kvantifikovat.
- ✓ **kontrola naturální** – opírá se o kritéria, vyjádřená ve fyzických jednotkách (výroba, dodávky, technologie). **Je nejpřesnější a nejspolehlivější**, zejména tehdy, existují-li a používají-li se dokonalé měřicí postupy.

- ✓ **kontrola hodnotová** – tzv. kontrola korunou. Provádí se tam, kde měřítkem výsledků je jejich peněžní vyjádření (např. vlastní náklady, pohledávky, závazky, úvěry atp.). **Je méně přesná**, neboť kritéria podléhají častým metodickým a jiným změnám.

## 7.5 Způsob ovlivňování zájmů

Podle toho, jakým způsobem jsou v daném systému prosazovány záměry řídicího subjektu a výsledky kontroly, jak jsou ovlivňovány zájmy kontrolovaného objektu, je prováděna:

- ✓ **kontrola příkazovací** - též jako administrativní, je uplatňována při ukládání úkolů shora. Je založena na upevnování disciplíny (finanční, smluvní, pracovní). Je velmi účinná, vyvolává však někdy riziko byrokratizmu. Nedostatečně přihlíží k možnosti podnitit iniciativu kontrolovaných, může vést ke snaze vyhnout se zodpovědnosti, navozuje možnost pasivity a formálního plnění úkolů.
- ✓ **kontrola podněcovací** - hodnotí účinnost podnětů, navazujících na zájmy podřízeného (kontrolovaného) objektu. Velký význam mají především podněty ekonomické, nelze však podceňovat ani podněty morální (jako doplňující). Na rozdíl od předchozí metody není metodou donucovací, vychází především ze souladu zájmů kontrolujícího a kontrolovaného. Je významná citlivým přístupem a má tvůrčí charakter. Kontroluje nejen plnění programů, ale i programy samotné. Spolu s upevnováním kázně napomáhá i rozvoji iniciativy.

-----

***Při rozhodování o výběru metody kontroly a její formy se projevuje umění vedoucího a jeho schopnost řídit. Každý vedoucí přitom musí vycházet z konkrétních podmínek, v nichž kontrolovaný objekt působí. Mnoho záleží na teoretických znalostech, praktických dovednostech a profesionálním citu řídicího pracovníka.***

## POUŽITÉ ZDROJE:

*Ekonomika – management: Kontrola* [online]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/kontrola.html>

## 8 Kritéria hodnocení

Úspěch kontrolního procesu, zejména jeho 2. fáze (tj. kritické zhodnocení zjištěných skutečností), je podmíněn volbou správných a zkoumanému problému odpovídajících, adekvátních (přiměřených) kritérií. *Kritéria jsou přitom nazývána hlediska pro hodnocení cílů řízeného objektu.*

V lesním hospodářství (LH) jsou nejčastěji využívána:

- ❖ kritéria hodnocení výrobní činnosti,
- ❖ kritéria hodnocení ekonomické úrovně,
- ❖ kritéria hodnocení stavu lesa.

## 8.1 Kritéria hodnocení výrobní činnosti

Výrobní činnost jakékoliv průmyslové firmy se hodnotí podle množství, sortimentu a kvality tržně realizované produkce.

S tím souvisí i výběr kritérií, podle nichž jsou průběh a výsledky výrobní činnosti posuzovány. V lesním hospodářství, které je na rozdíl od většiny výrobních odvětví charakterizováno **extrémně dlouhodobým výrobním procesem a z toho vyplývajícím značným časovým odstupem výrobních operací od realizace produktu**, nelze hodnocení výrobní činnosti omezit jenom na produkční kritérium. Příslušné organizační jednotky LH proto zpravidla výrobní proces člení na jednotlivé pracovní úkony (tzv. výkony) a jejich provádění evidují a hodnotí.

Rozhodujícími kritérii hodnocení výrobní činnosti organizací v resortu LH je rozsah, časový průběh a kvalita provádění výrobních výkonů.

### 8.1.1 Rozsah prováděných výkonů

Členění na výkony, případně i na podvýkony, je u jednotlivých firem různé; z toho vyplývá obtížná porovnatelnost výsledků.

Nejpoužívanější rámcové členění činností v LH na výkony:

#### ➤ Pěstební činnost

- ✓ obnova lesa (přirozená - umělá, sadbou - sítí, členění podle dřevin, atd.),
- ✓ ošetřování a ochrana kultur (proti buření, proti zvěři, odstraňování plevelných dřevin),
- ✓ oplocování kultur,
- ✓ prořezávky,
- ✓ ochrana lesa proti škůdcům,
- ✓ ostatní pěstební práce (např. vyvětvování).

#### ➤ Těžební činnost

- ✓ těžba dřeva (jehličnatá – listnatá, mýtní – předmýtní, úmyslná – nahodilá, mimořádná),
- ✓ přibližování dřeva (od pařezu na odvozní místo),
- ✓ odvoz dřeva (na vlastní sklady, přímo zákazníkovi),
- ✓ manipulace dřeva (na odvozním místě nebo expedičním skladu),
- ✓ údržba lesních cest.

#### ➤ Ostatní činnosti

- ✓ semenářství,
- ✓ školkařství,
- ✓ myslivost,
- ✓ meliorace a hrazení bystřin,
- ✓ opravárenská a stavební činnost,
- ✓ drobná lesní výroba (vánoční stromky ozdobná klest),
- ✓ přidružená dřevařská výroba.

**Měrné jednotky** pro sledování jednotlivých výkonů jsou stanoveny v závislosti na jejich povaze, např.:

**plošné** – m<sup>2</sup>, ha (převážná většina pěstebních výkonů),

**délkové** – bm, km (oplocování kultur, odvodňovací příkopy, lesní cesty),

**objemové** - m<sup>3</sup> (převážná většina těžebních výkonů),

**množstevní** – ks, tis. ks (semenáčky, sazenice, vánoční stromky).

Pro zjištění celkového rozsahu výrobní činnosti (měrné jednotky jednotlivých výkonů pro jejich různorodost nelze sčítat) se jako jednotící kritérium použije celková výše vynaložených nákladů. **Toto kritérium je důležitým východiskem pro zjišťování tzv. intenzivních ukazatelů činnosti (ekonomické úrovně), např. produktivity práce, využití kapacit, režijní náročnosti apod.**

### 8.1.2 Kvalita prováděných výkonů

Je významnou a nedílnou součástí hodnocení. Důležité je stanovit předem jasná kritéria (vesměs sjednávají objednatel a vykonavatel/dodavatel prací a služeb smluvně). **Dodržení sjednané kvality je jednou ze základních podmínek finančního vypořádání smluvního (obchodního) vztahu.**

**Lesní hospodářský plán** je základním kvantitativním a kvalitativním normativním kritériem plnění výrobních úkolů. Plán obsahuje ustanovení závazná a doporučující.

Rozhodující je jeho závazná část:

- maximální celková výše těžeb,
- minimální podíl melioračních a zpevňujících dřevin při obnově porostu,
- minimální plošný rozsah výchovných zásahů v porostech do 40 let věku (pouze u státních či obecních lesů).

Zdůrazňuje se zejména souvislost rozsahu obnovy lesa s výší mýtní těžby, s kvalitou a úrovní ztrát zalesňovacích prací. Lesní hospodářský plán navazuje na striktní ustanovení lesního zákona, týkající se **povinnosti zalesnění holiny na lesních pozemcích a zajištění kultury ve stanovených termínech.**

### 8.1.3 Časový průběh prováděných výkonů

Průběh výrobní činnosti je hodnocen zejména z hlediska jejího časového rozvržení.

**Požadavek rovnoměrnosti by měl respektovat přirozenou sezónnost lesních prací,** což je často v rozporu s představami rozhodujících zpracovatelů dřevní suroviny v dřevařském a papírensko-celulózovém průmyslu.

Vhodným doplňujícím kritériem je plnění časového programu (plánu) realizace jednotlivých výkonů (ročního, kvartálního, měsíčního).

V této souvislosti je třeba zmínit některá specifika v LH:

- ✓ časová prodleva vlivu kvality realizovaných činností (projevuje se např. při hodnocení úspěšnosti umělé obnovy),
- ✓ potenciální možnost následného řešení tzv. skrytých vad (uplatňuje se např. v obchodu se surovým dřívím).

#### 8.1.4 Kritéria tržní realizace produkce

Výsledky tržní realizace produkce jsou sledovány v členění na dodávky:

- surového dříví,
- provedených prací a služeb,
- produkce drobné lesní výroby,
- produkce přidružených výrob.

V rámci hodnocení výrobní činnosti se tržní realizace produkce analyzuje především z kvantitativního hlediska. Docílené tržby a zpeněžení produkce jsou předmětem kontroly ekonomické úrovně hodnoceného objektu.

**Dodávky surového dříví** jsou sledovány v rozdělení na jehličnaté a listnaté sortimenty.

Příslušné státní normy (ČSN) jsou platné, ale nejsou závazné (tvoří jedno ze základních východisek pro všeobecně používaná **Doporučená pravidla pro měření a třídění dříví v ČR.**)

V obchodních vztazích je rozhodující ujednání v příslušné obchodní (kupní) smlouvě. Dále uvedené členění je v mnoha případech pouze orientační (vzhledem k nově zaváděným technologiím zpracování se dříve zcela jasně vymezené hranice mezi jednotlivými „jakostmi“ stírají - a to jak rozměrové, tak i kvalitativní znaky).

Orientační členění sortimentů surového dříví:

**výřezy I. třídy jakosti** (pro hudební nástroje, krájené nábytkářské dýhy, jiné speciální účely) – dodávají se výhradně neodkorněné; nároky na kvalitu (např. rovnoměrnost šířky letokruhů, zásadní omezení výskytu suků) jsou mimořádně vysoké,

**výřezy II. třídy jakosti** (pro loupané překližkové dýhy, zápalky, tužkárenské výřezy, pro sportovní a zdravotnické potřeby, sudárenské výřezy a pro jiné technické účely) - dodávají se výhradně neodkorněné,

**výřezy III. třídy jakosti** (pro výrobu řeziva-pilařská kulatina, sloupy a sloupovina, speciální důlní a stavební výřezy),

**výřezy IV. třídy jakosti** (dřevovina, dolovina, důlní výřezy, tyčovina, tyče a tyčky),

**dříví V. třídy jakosti** (pro výrobu celulózy-vlákninové dříví, pro výrobu dřevovláknitých a dřevotřískových desek-průmyslové dříví),

**dříví VI. třídy jakosti** (palivové dříví) – toto dříví se speciálně nevyrábí, ale tzv. napadá při druhotném surového dříví.

Při posuzování dodávek surového dříví nejde jenom o odhalení shody nebo odchylky skutečného plnění od žádoucího stavu, ale zejména o odhalení příčin, které ovlivnily dosaženou a zjištěnou skutečnost. Podle možností se dále posuzují i vývojové tendence, směry budoucí poptávky po jednotlivých dřevinách a sortimentech i časový průběh dodávek (zejména dřevin, citlivých na rychlé změny kvality – např. listnáčů a borovice).

**Struktura dodávek surového dříví z výroby v ČR (v tis. m<sup>3</sup>):**

Dodané sortimenty	2009	2010	2011	2012
Kulatina (včetně tyčoviny a doloviny)	8 852	9 427	8 838	8 621
z toho: jehličnatá	8 332	8 982	8 014	7 911
listnatá	520	445	824	710
Vláknina (včetně dřevoviny a prům. dříví)	4 917	5 344	4 629	4 420
z toho: jehličnatá	4 556	4 747	4 277	3 949
listnatá	361	597	352	471
Palivo	1 733	1 965	1 914	2 020
z toho: jehličnaté	1 159	1 337	1 049	1 196
listnaté	574	628	865	824
<b>Dodávky dříví celkem</b>	<b>15 502</b>	<b>16 736</b>	<b>15 381</b>	<b>15 061</b>
<b>z toho: jehličnaté</b>	<b>14 047</b>	<b>15 066</b>	<b>13 340</b>	<b>13 056</b>
<b>listnaté</b>	<b>1 455</b>	<b>1 670</b>	<b>2 041</b>	<b>2 005</b>

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

**Komentář k tabulce:**

*Celkovou výši těžby dřeva a následných dodávek surového dříví ovlivnila stagnace a pokles výroby v celém dřevozpracujícím průmyslu v tuzemsku. Po uplynulé krizi v dřevařském sektoru a následném oživení v roce 2010 se opět meziročně snížila domácí spotřeba surového dříví, a to zejména u jehličnaté kulatiny. V důsledku vyšších tuzemských cen došlo k vyššímu zájmu dřevozpracujících subjektů o dovoz levnějšího dříví ze zahraničí (zejména z Polska a Slovenska).*

**Posouzení vývoje zásob surového dříví** navazuje na hodnocení dodávek surového dříví.

Zásoby se posuzují podle lokalit:

- „P“ (u pně, u pařezu),
- „VM“ (vývozní místo),
- „OM“ (odvozní místo),
- „ES“ (expediční sklad).

Zásoby se oceňují tzv. **fázovou cenou (kalkulací)**, což je nákladová kalkulace realizovaných výrobních činností na pořízení zásob dříví na té které lokalitě. Stav zásob surového dříví (tak jako zásoby obecně) výrazně ovlivňuje finanční stabilitu kterékoliv organizace.

**Dodávky sadebního materiálu** se posuzují komplexně, tzn. včetně dodávek pro vlastní potřebu dané organizace. Produkce sadebního materiálu musí pokrývat (spolu s příslušným finančním efektem tržního zhodnocení) požadovanou skladbu dřevin a kvalitu sortimentu (semenáčky, prostokořenné i obalované sazenice).

Efektivní využití produkční kapacity (plochy) školek je podmíněno rovnoměrností výsadbyschopné produkce v jednotlivých letech a produkcí semenáčků pro další dopěstování, včetně výroby obalované sadby, na základě každoročního školkařského plánu. Při komerčním využití školek je nejdůležitější reakce na vývoj poptávky po jednotlivých typech a druzích sadebního materiálu, při co nejvyšším ekonomickém efektu.

### 8.1.5 Kritéria využití kapacit

Metodika ekonomických analýz rozeznává využití vlastních výrobních kapacit:

**extenzivní** - podle doby, během které je prostředek využíván (obvykle je vyjadřováno procentním podílem odpracované doby z doby disponibilní),

**intenzivní** – podle výkonu v technických jednotkách (m<sup>3</sup>, ha, km) za hodnocené období.

Na intenzivní využívání kapacit (zejména mechanizačních prostředků), jako hlavní kritérium úrovně technického rozvoje, byla v nedávné minulosti navázána osobní a podniková hmotná zainteresovanost. Časté používání ukazatelů intenzivního využití výrobních kapacit, k němuž mnohdy docházelo bez ohledu na skutečně dosahovaný ekonomický efekt, mělo obvykle nepříznivé následky.

## 8.2 Kritéria hodnocení ekonomické úrovně

Rozbor ekonomických kritérií obvykle navazuje na hodnocení průběhu a výsledků výrobních a ostatních činností.

K nejdůležitějším ekonomickým kritériím patří:

- ❖ hospodářský výsledek,
- ❖ rentabilita,
- ❖ produktivita práce (činností),
- ❖ platební schopnost – cash flow.

### 8.2.1 Hospodářský výsledek

**je vztahem mezi vynaloženými náklady a docílenými příjmy.** V lesním hospodářství je jeho schopnost vypovídat o úrovni hospodaření příslušné jednotky značně omezena. Mimořádně silný vliv objektivně existujících výrobních podmínek na nákladovost a výnosovost hospodaření patří k nejdůležitějším specifickým rysům ekonomiky LH.

#### Hodnocení nákladů

Na úroveň **jednicových nákladů** (tj. nákladů, připadajících na měrnou jednotku příslušného výkonu – na 1 m<sup>3</sup>, na 1 ha, na 1 km) působí mnoho velmi různorodých faktorů.

Mezi nejdůležitější faktory patří:

- v pěstební činnosti
  - druhová skladba,
  - terénní a půdní podmínky,
  - požadovaná intenzita opatření,
- v těžební činnosti
  - druhová skladba,
  - hmotnatost těženého dříví,



- přibližovací a odvozní vzdálenost,
- ekologická omezení technologií.

V některých letech nákladovost prací výrazně ovlivňují klimatické podmínky. Až po jednoznačném vymezení vlivu všech těchto objektivních faktorů lze posuzovat úroveň řídicí práce v oblasti nákladovosti činností - zde je hodně důležitá i kvalita evidencí organizace.

**Normativní data** - jen výjimečně lze podle nich hodnotit působení jednotlivých faktorů výrobních podmínek. Nejpřesnějším systémem jsou výkonové normy a odvozené ukazatele, často se k nim přidávají různé koeficienty přírážek a srážek.

Vesměs nepoužívanější metodou hodnocení nákladů je jejich časový vývoj (současná úroveň se porovnává se skutečností předchozích období). Při tom se berou v úvahu změny vnitřních i vnějších podmínek, ovlivňujících činnost hodnoceného objektu.

Při rozboru nákladů rozlišujeme členění na:

**přímé (jednicové) náklady**, které jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výkonům (výrobkům, službám) bez jejich soustřeďování a dalšího rozpočítávání; jedná se obvykle o náklady na suroviny, polotovary, obaly, někdy i mzdy,

**nepřímé (režijní) náklady**, které nelze přímo přiřadit k určitému výkonu (výrobku, službě) nýbrž je nutné je určitým způsobem rozpočítávat; obvykle jsou nepřímými náklady např. mzdy režijních pracovníků, nájemné, energie atd.,

**úplně vlastní náklady**, když k přímým nákladům připočteme příslušný podíl režijních nákladů,

**pružné (variabilní) náklady**, které se mění v závislosti na objemu výroby, např. spotřeba jednicového materiálu, spotřeba technologické energie, mzdy výrobních dělníků. Mění se:

- stejně rychle = *proporcionální náklady* (např. spotřeba jednicového materiálu),
- rychleji = *nadproporcionální (progresivní) náklady* (např. mzdy za přesčasovou práci),
- pomaleji = *podproporcionální (degresivní) náklady* (např. náklady na opravy a udržování strojního zařízení),

**pevné (fixní) náklady**, které se nemění se v závislosti na objemu výroby, resp. mění se skokem při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu, např. odpisy, mzdy technicko-hospodářských pracovníků, nájemné, leasingové splátky, úroky z půjček atd.

Rozlišujeme také členění nákladů na:

**druhov**, které třídí náklady podle jejich ekonomické povahy (mzdy, spotřeba materiálu, energií a PHM, odpisy atd.),

**kalkulační**, které vypovídá, na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky nebo služby).

Toto hledisko je pro podnik rozhodující, umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobkovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro řadu dalších manažerských rozhodnutí, např. zda výrobek vyrobit nebo koupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo zajistit dodavatelsky, pomáhá určit dočasnou minimální „ztrátovou“ cenu.

Tabulka č. 2

**Průměrné vlastní náklady vybraných výkonů v LH ČR (v Kč/t.j.):**

Výkon - činnost	t.j.	2009	2010	2011	2012
Obnova lesa	ha	72 986	68 854	77 825	66 221
Péče o lesní kultury	ha	9 331	9 036	9 173	9 051
Prořezávky	ha	8 353	7 798	8 401	8 493
Ochrana lesa	ha	154	131	90	103
<b>Celkem pěstební činnost</b>	<b>ha lesa</b>	<b>1 867</b>	<b>1 836</b>	<b>1 822</b>	<b>1 820</b>
Těžba dřeva	m <sup>3</sup>	267	267	202	193
Přiblížování dřeva	m <sup>3</sup>	248	232	230	229
Odvoz dřeva	m <sup>3</sup>	175	149	181	174
Oprava a údržba lesních cest	ha lesa	530	575	731	737

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

**Komentář k tabulce:**

*Na čerpání nákladů v lesnických činnostech mají významný vliv přírodní a klimatické podmínky v lese, které limitují nasazování jednotlivých technik a technologií při provádění prací.*

Tabulka č. 3

**Průměrné vlastní náklady vybraných výkonů podle kategorií vlastníků - rok 2012 (v Kč/t.j.):**

Výkon - činnost	t.j.	státní	obecní	soukromé	průměr
Obnova lesa	ha	68 702	66 704	59 622	66 221
Péče o lesní kultury	ha	9 697	7 408	8 446	9 051
Prořezávky	ha	9 349	7 189	7 141	8 493
Ochrana lesa	ha	84	150	120	103
<b>Celkem pěstební činnost</b>	<b>ha lesa</b>	<b>1 896</b>	<b>1 874</b>	<b>1 602</b>	<b>1 820</b>
Těžba dřeva	m <sup>3</sup>	184	199	212	193
Přiblížování dřeva	m <sup>3</sup>	225	221	244	229
Odvoz dřeva	m <sup>3</sup>	178	168	167	174
Oprava a údržba lesních cest	ha lesa	889	393	566	737

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

**Komentář k tabulce:**

*Ekonomická situace vlastníků lesa v rámci hospodaření v lesích včetně případných vedlejších aktivit se po významném propadu hospodářského výsledku v letech 2006-2009 a jeho zlepšení v roce 2010 opět výrazně zlepšila u všech kategorií. Významnou nákladovou položkou u nájemců lesních majetků měst a obcí (57,6% výměry) a soukromých majetků (34,7% výměry) je nájemné. Dle statistického šetření vyplývá, že v porovnání s předchozími lety (2009, 2010) je patrný zejména výrazný pokles nákladů na výkonech celkem i na výkonech v lesnické činnosti u lesů státních, setrvalý stav u obecních lesů a mírný nárůst u soukromých majetků.*

Tabulka č. 4

**Průměrné ceny dodávek surového dříví pro tuzemsko (v Kč/m<sup>3</sup>):**

Sortimenty	2008	2009	2010	2011	2012
Výřezy I. třídy smrk	4 001	3 546	3 407	---	---
Výřezy II. třídy smrk	2 921	2 480	2 468	2 760	2 882
Výřezy III. A/B třídy smrk	1 526	1 473	1 819	2 041	2 135
Výřezy III. A/B třídy borovice	1 319	1 231	1 415	1 591	1 630
Výřezy III. A/B třídy modřín	1 971	1 673	1 769	1 973	2 102
Výřezy III. C třídy smrk	1 233	1 166	1 511	1 885	1 939
Výřezy III. C třídy borovice	1 107	994	1 206	1 457	1 451
Výřezy III. C třídy modřín	1 455	1 239	1 325	1 679	1 713
Výřezy III. D třídy smrk	861	828	1 083	1 378	1 464
Výřezy III. D třídy borovice	828	758	920	1 185	1 255
Výřezy III. D třídy modřín	1 033	893	990	1 275	1 327
Dříví IV. třídy	852	823	1 017	1 148	1 077
Dříví V. třídy smrk	630	590	774	1 018	875
Dříví V. třídy borovice	641	599	798	943	888
Dříví VI. třídy - palivo	453	460	537	682	747
Výřezy I. třídy dub	11 685	12 951	10 560	---	---
Výřezy I. třídy buk	3 877	2 781	2 606	---	---
Výřezy II. třídy dub	6 779	6 163	5 955	6 575	5 787
Výřezy II. třídy buk	2 829	2 296	2 021	2 066	2 170
Výřezy III. A/B třídy dub	3 264	2 838	2 744	2 597	2 605
Výřezy III. A/B třídy buk	1 762	1 547	1 473	1 507	1 446
Výřezy III. A/B třídy bříza	1 152	1 201	1 199	1 253	1 268
Výřezy III. C třídy dub	2 272	1 988	1 879	2 029	2 041
Výřezy III. C třídy buk	1 389	1 248	1 240	1 281	1 322
Výřezy III. C třídy bříza	1 044	992	986	1 167	1 076
Výřezy III. D třídy dub	1 655	1 481	1 429	1 553	1 547
Výřezy III. D třídy buk	1 111	1 031	1 025	1 189	1 178
Výřezy III. D třídy bříza	840	750	800	989	943
Dříví V. třídy dub	819	842	898	993	1 062
Dříví V. třídy buk	908	897	957	1 065	1 107
Dříví VI. třídy - palivo	708	715	804	907	1 000

Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.

**Komentář k tabulce:**

Průměrné ceny téměř u všech sortimentů, se po výrazném poklesu v roce 2008 (nadbytek jehličnatého dříví na trhu v důsledku likvidace kalamity po orkánu Kyrill) a dalším poklesu v roce 2009, od roku 2010 stále zvyšovaly. Z dlouhodobějšího pohledu vyplývá, že od roku 2000 nastal pokles průměrných cen u rozhodujících sortimentů (jehličnaté a listnaté kulatiny a vlákniny) do roku 2004. V roce 2005 nastal příznivý obrat s pokračováním v roce 2006 až po 1. čtvrtletí 2007, potom zase nastal pokles cen.

## Hodnocení výnosů

Hlavními položkami výnosů organizací v LH jsou:

- ✓ tržby z realizace surového dříví,
- ✓ tržby z realizace produkce přidružené výroby,
- ✓ tržby z realizace produkce drobné lesní výroby,
- ✓ příjmy z realizace prací a služeb pro cizí subjekty,
- ✓ tržby z realizace produkce školek a semenářství,
- ✓ tržby z provozu myslivosti.

Specifickým rysem ekonomiky LH je nesouměřitelnost výnosů s náklady na výrobu realizované produkce, a to zejména u surového dříví. Proto má rozbor realizace surového dříví pro hodnocení příjmů v LH velký význam.

Zabývá se především:

- členěním dodávek na sortimenty,
- příčinami změn sortimentní struktury,
- dosahovaným zpeněžením,
- vývojem cen.

Hospodářský výsledek v LH výrazně ovlivňuje **změna stavu (hodnoty) zásob výrobků, tj. především surového dříví, na jednotlivých lokalitách**. Základem zjišťování hodnoty zásob je tzv. fázová kalkulace (viz též kapitola 8.1.4). Hodnota zásob má být vždy nižší, než jejich tržní cena, zahrnující i příslušný podíl zisku. Nepřiměřené zvýšení ocenění zásob vede, při jejich růstu, ke vzniku fiktivních příjmů a s tím spojených daňových povinností.

**Dotace z veřejných prostředků** jsou významnou příjmovou položkou organizací v lesním hospodářství.

Zdroje dotací:

- státní rozpočet (prostřednictvím Ministerstva zemědělství),
- Státní fond životního prostředí,
- fondy Evropské unie.

Dotacemi jsou podporovány především aktivity, jimiž jsou rozvíjeny veřejně prospěšné, mimoprodukční, tržně zpravidla nerealizovatelné, funkce lesa. Kontrolním rozbohem se zkoumá, zda příjemce dotace dostatečně využívá možností dotačního systému a zároveň zda důsledně plní podmínky, dané dotačními pravidly. Tak se dá předejít eventuálním postihům, které v případě nedodržování dotačních pravidel dotovanému objektu hrozí.

Tabulka č. 5

**Finanční podpora z národních (1–3) a evropských (4) veřejných zdrojů pro LH ČR (v mil. Kč):**

		2009	2010	2011	2012
<b>1 Finanční povinnosti státu vyplývající z lesního zákona</b>		<b>239,2</b>	<b>242,6</b>	<b>236,4</b>	<b>224,2</b>
Z toho:	meliorační a zpevňující dřeviny	12,9	11,3	14,7	12,3
	činnost odborného lesního hospodáře	160,1	163,1	157,2	156,5
	náklady na zpracování LHO	23,4	20,8	26,5	20,6
	meliorace a hrazení bystřin	42,8	47,4	38,0	34,8
<b>2 Služby, kterými stát podporuje hospodaření v lesích</b>		<b>61,0</b>	<b>88,0</b>	<b>75,0</b>	<b>50,1</b>
Z toho:	letecké vápnění a hnojení	19,0	17,0	2,0	---
	letecká protipožární a hasičská služba	1,0	28,0	28,0	27,7
	poradenství	33,0	35,0	36,0	21,6
<b>3 Finanční příspěvky poskytované ze státního rozpočtu</b>		<b>346,9</b>	<b>302,5</b>	<b>272,9</b>	<b>253,9</b>
Z toho:	obnova lesů poškozených imisemi	1,2	10,9	10,5	8,7
	zalesnění, zajištění a výchova porostů	228,0	202,4	209,5	187,5
	ekologické a k přírodě šetrné technologie	29,5	20,9	17,4	17,3
	vyhotovení lesních hospodářských plánů	73,1	52,3	21,4	25,4
<b>4 Program rozvoje venkova ČR na období 2007 - 2013</b>					
Např.:	opatření „investice do lesů“	392,8	386,9	985,6	917,7
	opatření „zalesňování zemědělské půdy“	69,2	65,0	76,3	64,3

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

**Komentář k tabulce:**

*Lesnictví svou existencí přináší užitky nejen majitelům lesa, ale i ostatním obyvatelům svými mimoprodukčními a celospolečenskými funkcemi (půdochranné, klimatické, hygienické, rekreační, vodohospodářské, protipovodňové). Podpora těchto funkcí většinou přesahuje náklady vlastníků lesa na běžné hospodaření. Stát má zájem na zachování těchto funkcí a jejich rozvoji. V rámci přijatých závazných právních předpisů pro lesní hospodářství je jmenovitě stanoveno, ve kterých případech má vlastníků lesa nárok na poskytnutí finančních prostředků na výkony a opatření, které hradí stát.*

Znovu je potřeba zdůraznit, že hospodářský výsledek není vždy plně objektivním kritériem úspěšnosti podnikového managementu v LH. Vzhledem k několikrát opakovaným specifickým lesnických činnostech na jeho úroveň působí mnoho vlivů, které nejsou přímo odvislé od úrovně řídicí práce.

**8.2.2 Rentabilita**

**je vztahem mezi ziskem a vynaloženými náklady.** Nákladová rentabilita současného LH není vysoká - je nižší, než je to obvyklé v jiných odvětvích národního hospodářství. V čase a v členění podle vlastnických celků a organizačních jednotek je značně proměnlivá. Kapitálová výnosovost, jako poměr zisku a hodnoty provozního kapitálu, je v LH ještě nižší. Lze tedy konstatovat, že i v případech (dočasně) příznivých podmínek je podnikání v lesním hospodářství ekonomicky málo zajímavé.

### 8.2.3 Produktivita práce

**je vztahem mezi objemem realizované práce (činnosti) a odpracovanou dobou.** Hodnocení úrovně produktivity práce má význam u subjektů s převahou činností, prováděných vlastními zaměstnanci a jen s malým podílem činností, prováděných dodavatelsky.

Podle časového úseku odpracované doby rozlišujeme produktivitu hodinovou, denní, týdenní, měsíční, roční, atd.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.1.1, objem výrobní činnosti v LH je vyjadřován příslušnými technickými jednotkami, jimiž se měří výsledek příslušné operace, souhrnný objem však nelze technickými jednotkami změřit a proto je vyjadřován hodnotovým kritériem (souhrnem vynaložených nákladů).

Hodnocení produktivity práce je v poslední době neopodstatněně opomíjeno. S tím úzce souvisí i zanedbávání aktualizace normativů spotřeby práce (výkonových norem) v návaznosti na vývoj moderních technologií. Současně je nutné připomenout určitá zkresení, k nimž dochází v důsledku neustále se zvyšujícího podílu prací, zajišťovaných podnikateli (OSVČ) na základě jejich živnostenských oprávnění. Tyto osoby nejsou při kalkulacích a konečných výpočtech zahrnovány do počtu zaměstnanců dané organizace.

### 8.2.4 Platební schopnost

**se zjišťuje porovnáním součtu platebních prostředků se součtem platebních závazků.**

V podmínkách tržní ekonomiky má pro posouzení aktuální finanční situace podnikajícího subjektu zásadní význam hodnocení jeho platební schopnosti. Hodnocení platební situace firmy je předmětem moderní analýzy trvalého peněžního toku – cash flow (CF). Metodika CF je založena na sledování příjmů a výdajů - vyjadřuje reálné toky peněz v organizaci.

#### **Platební prostředky:**

- ✓ stav hotovosti v pokladně a peníze na cestě,
- ✓ stav na účtu firmy v bance,
- ✓ pohledávky za odběrateli (samostatně vyčleněné „po lhůtě“),
- ✓ hodnota zásob výrobků k realizaci,
- ✓ hodnota nevyfakturovaných dodávek,
- ✓ pohledávky za ostatními dlužníky.

#### **Platební závazky:**

- ✓ prostředky na mzdy a platy pracovníků,
- ✓ prostředky na pojištění a na odvody z mezd a platů,
- ✓ pohledávky dodavatelů (samostatně vyčleněné „po lhůtě“),
- ✓ splátky úvěrů,
- ✓ neprovedené odvody odpisů a splátky daní,
- ✓ pohledávky ostatních věřitelů.

### 8.3 Kritéria hodnocení stavu lesa

**Stav lesa je zpravidla posuzován podle ukazatelů, zahrnutých do lesních hospodářských plánů (LHP). Patří k nim zejména:**

- plocha nebo výměra porostu,
- věk porostu (věkový stupeň, věková třída),
- zakmenění,
- zastoupení dřevin,
- střední porostní výška a tloušťka,
- bonita,
- přírůst,
- výše a struktura porostních zásob.

**Tabulka č. 6**

#### **Věkové složení lesů v ČR (% výměry porostní půdy):**

	1950	2009	2010	2011	2012	Normalita
Holina	2,0	1,1	1,1	1,1	1,2	---
I. věková třída (1–20 let)	18,0	17,1	17,0	16,9	16,9	<b>18,0</b>
II. věková třída (21–40)	21,0	14,8	14,8	14,9	14,8	<b>18,0</b>
III. věková třída (41–60)	21,0	14,2	14,2	14,4	14,7	<b>17,8</b>
IV. věková třída (61–80)	19,0	18,2	18,0	17,7	17,1	<b>17,3</b>
V. věková třída (81–100)	12,0	15,9	15,8	15,7	15,7	<b>15,5</b>
VI. věková třída (101–120)	7,0	11,9	12,0	12,0	12,2	<b>9,3</b>
VII. věková třída (121 +)	---	7,0	7,1	7,3	7,5	<b>4,0</b>

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

#### **Komentář k tabulce:**

Věková struktura našich lesů je nerovnoměrná. V posledních letech znatelně narůstá výměra přestárlých porostů (nad 120 let), což může znamenat určité ekonomické ztráty do budoucna. Rozloha porostů mladších 60 let je nadále podnormální a přibližování k normalitě pokračuje velmi pozvolně.

**Tabulka č. 7**

#### **Druhové složení lesů v ČR (ha plochy porostní půdy):**

	1950	2009	2010	2011	2012
Smrk	1 353 203	1 352 820	1 347 239	1 341 421	1 334 417
Jedle	64 692	25 274	25 869	26 448	26 859
Borovice	477 627	437 466	436 308	434 202	432 915
Modřín	33 529	100 853	100 761	100 817	100 956
Ostatní jehličnaté	4 719	6 212	6 352	6 581	6 941
<b>Celkem jehličnaté</b>	<b>1 933 770</b>	<b>1 922 625</b>	<b>1 916 529</b>	<b>1 909 468</b>	<b>1 902 088</b>
Dub	81 016	176 397	178 466	180 597	182 327
Buk	102 243	187 027	189 998	194 257	198 652
Bříza	(v ost.listn.)	72 895	72 264	71 169	71 026
Ostatní listnaté	99 778	207 408	209 559	211 325	213 145
<b>Celkem listnaté</b>	<b>283 037</b>	<b>643 728</b>	<b>650 287</b>	<b>657 348</b>	<b>665 151</b>
<b>CELKEM bez holiny</b>	<b>2 216 807</b>	<b>2 566 353</b>	<b>2 566 816</b>	<b>2 566 816</b>	<b>2 567 239</b>

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

**Komentář k tabulce:**

Z hlediska posouzení druhové rozmanitosti je důležitá nejen celková plocha jednotlivých druhů lesních dřevin, ale především jejich zastoupení a vytváření směsí v jednotlivých lesních porostech. Většina porostů v ČR má charakter porostů smíšených, kde je evidován významný výskyt přimíšených dřevin.

**Tabulka č. 8****Průměrné obmýty lesů a celkové zásoby dřeva v ČR:**

rok	věk	mil. m <sup>3</sup>
1950	101,1	322
1960	101,2	348
1970	102,6	445
1980	108,1	536
1990	112,4	564
2000	115,8	630
2010	114,7	681
2011	115,0	683
2012	115,0	686

*Pozn.:* výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.

**Komentář k tabulce:**

Hodnota obmýty vykazuje vzrůstající trend, což částečně souvisí s nárůstem plochy přestárých porostů a hodnoty průměrného věku hlavních dřevin. Oproti roku 1930 se údaj o celkové zásobě dříví v lesích ČR zvětšil na více než dvojnásobek. Zčásti se na tom podílí vyšší přírůst, zčásti jde o zpřesnění způsobů zjišťování zavedením nových metod a pomůcek v 60. a 70. letech minulého století.

**Tabulka č. 9****Zakmenění lesních porostů v ČR:**

Věkový stupeň	1980	1990	2000	2010	2011	2012
1.	91	92	90	96	96	96
2.	92	95	93	96	97	97
3.	90	94	94	96	96	97
4.	91	91	92	94	95	95
5.	90	91	89	92	92	92
6.	89	89	89	90	90	90
7.	87	88	88	90	90	90
8.	85	87	87	89	89	89
9.	82	87	86	88	88	89
10.	81	87	86	88	88	88
11.	81	87	86	87	87	88
12.	80	87	85	87	87	87
13.	79	86	83	86	87	87
14.	69	84	82	85	86	86
15.	80	82	80	85	85	85
16.	---	83	79	84	84	84
17.	---	77	75	83	84	84

*Pozn.:* výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.



### **Komentář k tabulce:**

Průměrné zakmenění lesních porostů se v letech 2011 a 2012 ve všech věkových stupních opět mírně zvýšilo, nebo zůstalo oproti minulým letům na stejné úrovni. Výrazné navýšení zakmenění mezi lety 2000-2010 bylo způsobeno změnou metodiky jeho výpočtu v roce 2005.

**Tabulka č. 10**

### **Přírůsty v lesním hospodářství ČR (mil. m<sup>3</sup> bez kůry ročně):**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012
<b>Průměrný mýtní přírůst</b>						
<i>Celkem</i>	9,5	9,5	11,4	12,2	12,2	12,3
<i>Na 1 ha porostní půdy</i>	3,6	3,6	4,4	4,7	4,7	4,8
<b>Celkový průměrný přírůst</b>						
<i>Celkem</i>	16,0	16,3	16,8	17,7	17,8	17,9
<i>Na 1 ha porostní půdy</i>	6,2	6,3	6,5	6,8	6,8	6,9
<b>Celkový běžný přírůst</b>						
<i>Celkem</i>	17,1	17,0	19,8	21,2	21,4	21,6
<i>Na 1 ha porostní půdy</i>	6,7	6,6	7,7	8,2	8,3	8,3

*Pozn.: výše uvedené údaje jsou platné k datu vydání těchto učebních textů; aktualizované údaje v dalších letech je možno získat na webových stránkách MZe nebo ÚHÚL.*

### **Komentář k tabulce:**

Zvyšování přírůstů, které bylo zaznamenáno ve většině lesů v Evropě v minulých desetiletích, začíná podle výsledků některých studií stagnovat. Důvody dynamiky vývoje přírůstů nebyly dosud dostatečně spolehlivě určeny. Pro účely posouzení principů vyrovnanosti a trvalé udržitelnosti těžebních možností je rozhodující celkový průměrný přírůst, který vyjadřuje produkční schopnosti lesních stanovišť.

### **Návrh hospodářských opatření v LHP:**

- výše a umístění mýtních těžeb,
- minimální podíl melioračních a zpevňujících dřevin,
- plocha naléhavých a opakovaných výchovných zásahů především v porostech do 40 let věku.

### **Doporučené údaje LHP:**

- plocha a výše výchovných těžeb,
- plocha prořezávek,
- potřeba zalesnění.

S ohledem na dlouhodobý charakter výrobního procesu v LH nestačí krátkodobý pohled na výsledky hospodaření – je třeba zhodnotit změny stavu lesa, k nimž došlo za delší časové období, např. za decennium (při rozboru plnění LHP). V současné praxi hodnocení LHP se zatím nepoužívají souhrnná komplexní kritéria, ale posuzují se jednotlivé ukazatele a jejich změny v průběhu předchozích deseti let.

K praktickému využití metod souhrnného hodnocení změn stavu lesa došlo při uplatňování nároků restituentů na náhradu, a to **metodou tzv. srovnatelných porostů**. Obdobně lze metodu využít při posuzování změny hodnoty lesního majetku. Metodika oceňování porostů je stanovena příslušnou vyhláškou ministerstva financí o oceňování nemovitostí.

Podmínkou reálnosti je použití stejné metodiky a stejných kritérií jak při posuzování výchozího, tak i konečného stavu lesního majetku. Zůstává zde však problém započtení výtěže (provedených těžeb), kterou byl v průběhu hodnoceného období odčerpáván dosažený produkční hodnotový efekt.

## POUŽITÉ ZDROJE:

VYSUŠIL, Jiří. *Finance v centru pozornosti*. 1. vydání. Praha-východ, Zeleneč: Profess Consulting, 1999. 152 s. ISBN: 978-80-85235-20-3.

*Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2010* [online]. Praha 2011.

Dostupné z: <http://www.uhul.cz/zelenazprava/2010/zz2010.pdf>

*Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2011* [online]. Praha 2012.

Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/175948/Zprava\\_o\\_stavu\\_lesa\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/175948/Zprava_o_stavu_lesa_2011.pdf)

## 9 Controlling

Definovat controlling je vzhledem k relativnímu mládí tohoto pojmu a neustálému vývoji doby, požadavků a podmínek velmi těžké, zejména pro mnoho možností jeho definic, např.:

- Horváth, P.: *Das Controlling*, München 1992: „Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“,
- Mann, R., Mayer, E.: *Controlling - metoda úspěšného podnikání*, Praha 1992 : „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas „rozsvěcuje červenou“, když se objevuje nebezpečí, které vyžaduje v řízení příslušné opatření.“
- Preissler, P.: *Controlling*, Wien 1994: Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.
- Vysušil, J. *Účetnictví*, 5/85: Do controllingu patří vše, co přispívá k predikovatelnosti, stabilitě a říditelnosti podnikových procesů za účelem dosahování předem stanovených cílů.

I když není pojem controllingu zcela jednoznačně vymezen, v nejobecnějším slova smyslu je chápán jako soubor nástrojů a metod, které pomáhají řídit organizaci podle plánů směrem ke stanoveným cílům. ***Analýza zjištěných odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.***

Controlling pracuje na principu tzv. kybernetického okruhu:

- ✓ vrcholový management stanoví cíle,
- ✓ formou příkazů je deleguje na nižší úrovně řízení,
- ✓ zde probíhají výrobní či jiné procesy - na konci období s určitými výsledky,
- ✓ o nich informuje účetnictví a reporting,
- ✓ výsledky se porovnávají s cíli, stanovenými na začátku,
- ✓ controller pak provádí analýzu odchylek a hledá příčiny, proč k nim došlo.

**Tento proces probíhá neustále** – hledání příčin odchylek nemá být přerušeno.

**Controlling představuje především informační systém, který je nástrojem řízení a rozhodování.** Jedná se tedy o informační systém, nikoliv o metodu řízení a rozhodování. Je orientovaný na budoucnost. Minulost už nelze změnit, controlling se o ni zajímá jen proto, aby se z ní učil a mohl zjišťovat příčiny chybného vývoje. Jeho cílem je poskytovat komplexní informace (z interních i externích zdrojů) pro ekonomicko-strategické řízení, a to porovnáváním plánových ukazatelů se skutečností a hodnocením vznikajících odchylek. Součástí controllingu je i zpracování souhrnných technicko-ekonomických plánů a sledování trendů vývoje vybraných ukazatelů pro potřeby všech stupňů řízení - středisek, provozů, úseků a vrcholového vedení, včetně majitelů firem.

**Řízení podle cílů - Motto: Co nelze měřit, nelze efektivně řídit pro splnění cíle.**

Prostřednictvím ambiciózních ale realizovatelných a zároveň měřitelných cílů jednotlivým procesům a odpovědným pracovníkům, nastavením systému odměňování za jejich plnění a neplnění, lze velmi účinně regulovat jejich výkon a tím výkon celé firmy.

U controllingu je velmi důležité jeho členění na strategický a operativní.

**Strategický controlling** je zaměřen na strategickou filozofii podniku, která formuluje strategické cíle orientované na dlouhodobou prosperitu.

**Operativní controlling** se zabývá hlavně vypracováním podkladů pro dílčí plánování, permanentním porovnáváním stavu a korekcí vzniklých odchylek, vyhodnocováním navrhovaných změn a opatření a sledováním jejich úspěšnosti, atd.

Controlling můžeme též dělit dle procesů v podniku, např. controlling projektů, obchodu a nákupu, výroby apod.

**Funkce controllingu :**

- zjištění aktuálního stavu (analýza),
- prognózování,
- stanovení cílů,
- plánování a rozpočtování,
- kontrola a zjišťování odchylek od plánu,
- zjištění příčin odchylek a navrhování opatření k jejich odstranění,
- stanovení nových cílů,
- reporting a jeho zdokonalování.

Controlling zaměřuje své působení zejména na:

- cíle,
- slabá místa,
- procesy,
- neustálé porovnávání skutečnosti a plánu,
- budoucnost,
- růst produktivity, rentability, inovací, kvalifikace, finančních zdrojů v souladu s růstem výkonů, udržení podílu na trhu či udržení likvidity a solventnosti.

Základem controllingového řízení je následujících šest zásad:

- ❖ kromě druhového a kalkulačního členění nákladů musí firma zavést i členění nákladů na fixní a variabilní,
- ❖ firma musí pravidelně provádět výpočet „**krátkodobého HV**“,
- ❖ nedílnou součástí controllingu je **výpočet krycího příspěvku** (na úhradu fixních nákladů a přiměřené míry zisku) a jeho různých variant,
- ❖ controlling se neobejde bez **výpočtu kritického bodu**,
- ❖ všechny odchylky od plánu je nutno podrobně rozčlenit (např. odchylky vzniklé změnou prodaného množství výrobků, změnou ceny, změnou fixních nákladů),
- ❖ centrálním bodem controllingu je správná **tvorba ziskových středisek** (nebo přeměna nákladových středisek na zisková).

Porovnání controllingu s manažerským účetnictvím:

**Účetnictví** poskytuje informace o tom, co se již stalo a co se již nedá změnit. Na základě těchto informací je možno se poučit do budoucna, ale zkoumaná situace je nevratná.

**Controlling** je metoda, jejímž záměrem je permanентní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu v porovnání se žádoucím stavem, se zaměřením do budoucna.

## POUŽITÉ ZDROJE:

Volkánová, Zdeňka. *Controlling* [online]. Praha 10, Publikováno 2011-2012. Dostupné z: <http://www.ekonomicke-poradenstvi.eu/controlling>

## 10 Systémy řízení

Vysvětlení obsahu termínu „systémy řízení“ vychází v podstatě z teorie systémů. Pro práci se složitými a rozsáhlými objekty, jako jsou například řízení výrobních, technologických, ale i nevýrobních procesů, je nutný systémový přístup. Například výrobní proces lesní výroby je charakterizován různorodostí pracovních činností, na něž působí celá řada vlivů a zájmů, které vychází od vlastníka lesa, orgánů (např. kontrolních) státní správy nebo jsou také výsledkem aktivit třetích stran (certifikační orgány, nestátní neziskové organizace atd.). Komplexně jde o mnohazměrný dynamický celek, který se neustále mění v čase a v prostoru.

Podle Burého (2007) **systémový přístup** spočívá v tom, že jevy vyskytující se při řešení vzniklých problémů, jsou chápány komplexně, se všemi souvislostmi ve svém dynamickém vývoji.

V souvislosti se systémovým přístupem je nejdůležitějším pojmem **system**. Stanoví-li se vztahy, mezi na sebe navzájem působícími objekty materiální, ale i nemateriální povahy, je na objektivní realitě vytvořen systém.

**System** je definován jako účelově uspořádaná množina prvků a množina vazeb mezi nimi, s dynamickým chováním, které společně určují vlastnosti celku.

V rámci dekompozice systému lze vyčlenit podsystém. **Podsystém** je podmnožina systémových prvků a vazeb, která je z nějakého důvodu vyčleněna ze systému a je chápána jako nový systém nebo jako prvek.

**Prvek** je část systému, který tvoří na dané rozlišovací úrovni dále nedělitelný celek, jehož strukturu nechceme, nebo již nemůžeme v rámci analýzy rozlišit.

**Řízení** obecně je cílevědomé působení řídicího subjektu na objekt řízení (řízený objekt) tak, aby byly splněny požadované cíle řízení, navzdory působení poruchových vlivů.

**Základním principem řízení je zpětná vazba**, zajišťující informace o průběhu a výsledku řízení. Jedním z ústředních pojmů řízení je informace. **Informace** je jakékoliv sdělení o stavu v jakém se nachází řízený objekt.

Poslední termín, který je třeba si vzhledem k nadcházejícímu textu upřesnit, spadá do oblasti procesního přístupu. Podle ISO 9000 **proces** představuje soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

*Pozn. 1: Vstupy nějakého procesu jsou obecně výstupy jiných procesů.*

*Pozn. 2: Aby procesy přidávaly hodnotu, jsou v organizaci obecně plánovány a prováděny za řízených podmínek.*

Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces. Aby organizace fungovaly efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a vzájemně působících procesů. Výstup z jednoho procesu je často přímým vstupem do dalšího procesu. Systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení se nazývá „**procesní přístup**“.

Systém řízení a systém managementu budeme považovat za synonyma, přičemž jde vlastně o systém pro stanovení politiky a cílů a cest k dosažení těchto cílů (ISO 9000). Systém managementu organizace může zahrnovat různé systémy managementu, jako je například systém managementu kvality, systém managementu financí nebo systém environmentálního managementu. Rámce a požadavky na systémy managementu jsou často formulovány v rámci norem ISO. Pro normy ISO je charakteristická určitá jednoduchost a univerzálnost. Normy jsou dostupné také pro střední a malé firmy a aplikovatelné na různé obory podnikání v oblasti výroby i služeb. Z těchto důvodů to jsou světově nejznámější a nejvíce používané normy mezi standardy pro systémy managementu. Normy vydává **Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization - ISO)** se sídlem v Ženevě.

## 10.1 Angažované instituce

### 10.1.1 Mezinárodní organizace pro normalizaci

Mezinárodní organizace pro normalizaci se sídlem v Ženevě byla založena v roce 1947. Tato nevládní organizace se zabývá tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů dokumentů (technických specifikací - TS, technických zpráv - TR a veřejně dostupných specifikací - PAS, dohod o technických trendech – TTA, dohod z pracovní konference průmyslu – IWA, pokynů ISO atd.) ve všech oblastech normalizace kromě elektrotechniky.

Členy ISO jsou národní normalizační organizace zastupující danou zemi. Mezi základní povinnosti členů patří informovat zainteresované orgány a organizace ve své zemi o nových

normalizačních aktivitách, zajišťovat za danou zemi jednotné stanovisko k předkládaným dokumentům a finančně podporovat činnost ISO. Členové ISO mají právo účastnit se prací v jakékoliv technické komisi a vykonávat veškerá hlasovací práva, mohou být zvoleni do Rady ISO a jsou zastoupeni na generálním zasedání ISO. Za Českou republiku je řádným členem **Český normalizační institut** (Beran a kol., 2007).

### **10.1.2 Národní organizace pro normalizaci**

#### **Český normalizační institut (ČNI)**

Český normalizační institut je státní příspěvková organizace řízená Ministerstvem průmyslu a obchodu. ČNI je odpovědný za:

- tvorbu českých technických norem, jejich jednotnost a vzájemný soulad s právními předpisy,
- včasné zveřejňování oznámení o připravovaných návrzích českých technických norem, jejich vydání, změnách a zrušení ve Věstníku Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví,
- projednávání návrhu české technické normy, její změny nebo zrušení s každým, kdo se ve stanovené lhůtě přihlásí a uplatňování ochrany oprávněného zájmu,
- vydávání českých technických norem a jejich distribuci do dvou týdnů po doručení objednávky,
- poskytování informací o technických normách,
- plnění povinností vyplývajících z členství v mezinárodních a evropských normalizačních organizacích,
- zabezpečování účasti na spolupráci s mezinárodními a evropskými normalizačními organizacemi,
- služby spojené s dobrovolnou certifikací shody výrobků s českými technickými normami (Beran a kol., 2007).

### **10.1.3 Národní organizace činné v oblasti systémů řízení**

#### **10.1.3.1 Český institut pro akreditaci (ČIA, 2013)**

Český institut pro akreditaci (ČIA), obecně prospěšná společnost, jako Národní akreditační orgán založený vládou České republiky poskytuje své služby v souladu s platnými právními předpisy ve všech oblastech akreditace jak státním, tak privátním subjektům. Princip jednotného evropského akreditačního systému tvořeného národními akreditačními orgány, které fungují podle jednotných pravidel a akreditují podle definovaných mezinárodně uznávaných norem, vychází z postoje ES specifikované v Globální koncepci o přístupu ke zkoušení a certifikaci.

V souladu s požadavky mezinárodních norem a dokumentů ČIA provádí nestranné, objektivní a nezávislé posouzení způsobilosti (akreditaci) pro:

- zkušební laboratoře (ČSN EN ISO/IEC 17025:2005, ČSN EN ISO 15189:2007 – speciálně pro zdravotnické laboratoře),
- kalibrační laboratoře (ČSN EN ISO/IEC 17025:2005),

- certifikační orgány provádějící certifikaci **systemů kvality, systemů environmentálního managementu, systemů managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systemů managementu bezpečnosti informací**, systemů managementu bezpečnosti potravin a **systemu trvale udržitelného hospodaření v lesích** (ČSN EN ISO/IEC 17021:2011),
- certifikační orgány certifikující produkty (ČSN EN 45011:1998 / ČSN EN ISO/IEC 17065:2013),
- **ověřovatele emisí skleníkových plynů** (ČSN ISO 14065:2008, nařízení Komise (EU) č.600/2012),
- certifikační orgány provádějící certifikaci osob (ČSN EN ISO/IEC 17024:2003 / ČSN EN ISO/IEC 17024:2013),
- inspekční orgány (ČSN EN ISO/IEC 17020:2005 / ČSN EN ISO/IEC 17020:2012),
- poskytovatele zkoušení způsobilosti (ČSN EN ISO/IEC 17043:2011),
- **environmentální ověřovatele programů EMAS** a dohled nad zahraničními environmentálními ověřovateli (nařízení ES č. 1221/2009).

ČIA je členem mezinárodních organizací (EA – European co-operation for Accreditation, ILAC – International Laboratory Accreditation Cooperation, IAF – International Accreditation Forum), což dále na základě podepsaných mezinárodních multilaterálních dohod umožňuje vzájemné uznávání výsledku akreditací na evropské úrovni (EA) a na celosvětové úrovni (ILAC, IAF).

Seznam akreditovaných subjektů včetně certifikačních orgánů je uveden na internetových stránkách institutu (<http://www.cia.cz>).

#### 10.1.3.2 Rada kvality České republiky (NPJ, 2013)

Národní politika kvality (NPK) je souhrn metod a nástrojů ovlivňování kvality výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti. Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice je **Rada kvality České republiky**.

V působnosti Rady kvality ČR pracuje při České společnosti pro jakost **Národní informační středisko podpory kvality** (NIS-PK), které zabezpečuje realizaci aktivit pořádaných v rámci Národní politiky kvality. NIS-PK kromě svých dalších činností je také provozovatelem informačního serveru Národní politiky kvality ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)). Veřejnosti jsou zde bezplatně přístupné jak informace o všech aktivitách NPK, tak i informace z nejrůznějších oblastí kvality, které NIS-PK trvale shromažďuje, zpracovává a aktualizuje.

#### 10.1.3.3 CENIA

CENIA, česká informační agentura životního prostředí, vznikla k 1. dubnu 2005 transformací Českého ekologického ústavu, příspěvkové organizace MŽP. Účelem vzniku CENIA je soustřeďování, vyhodnocování, zhodnocování a poskytování průřezových informací z

životního prostředí a souvisejících oblastí s cílem vytvořit ucelený obraz o stavu a udržitelnosti prostředí, ve kterém žijeme.

CENIA funguje jako centrální vstupní brána resortu (centrální ohlašovna) i jako soustředěný výstup (portál informací o životním prostředí). Je základním kamenem Jednotného informačního systému o životním prostředí, za který je podle § 19 odst. 4 zákona č. 2/1969 Sb., kompetenční zákon, odpovědné Ministerstvo životního prostředí. V databázi CENIA je uveden seznam organizací pro poradenství a vzdělávání v oblasti životního prostředí, certifikačních orgánů, společností s certifikovaným systémem environmentálního managementu (podle ISO 14 001) atd.

#### 10.1.3.4 Certifikační orgán

Certifikaci na základě kritérií a požadavků ISO může provádět pouze akreditovaný, nestranný a nezávislý certifikační orgán. Akreditaci certifikačních orgánů v České republice provádí **Český institut pro akreditaci**. ČIA je plnoprávným členem mezinárodních organizací zabývajících se akreditací certifikačních orgánů. V rámci těchto mezinárodních organizací uzavírají národní akreditační orgány mnohostranné dohody o vzájemném uznávání výsledků činnosti akreditačních orgánů. Akreditací se rozumí posouzení a potvrzení způsobilosti certifikačního orgánu k výkonu specifické činnosti, v tomto případě např. k certifikaci systémů managementu (viz další kapitola) podle příslušných norem či normativních dokumentů.

Certifikace systému managementu od akreditovaného certifikačního orgánu poskytuje záruku, že organizace prokazující se tímto certifikátem má zaveden efektivní systém managementu v souladu s požadavky stanovenými v předepsané normě.

Osvědčení o akreditaci se vydává pouze právnickým osobám. ***Certifikační orgán nesmí provádět konzultační ani jiné činnosti vedoucí ke střetu zájmů*** – např. aktivní účast na tvorbě systému managementu, příprava a vypracování manuálů, postupů u certifikované organizace apod. Cena za audit a certifikační činnost se liší podle výběru certifikačního orgánu.

Pokud jde o certifikační orgány certifikující např. systémy managementu, můžeme v České republice jmenovat např. následující (stav k srpnu 2013):

- CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti.
- CSQ-CERT – Česká společnost pro jakost, o.s.
- TÜV SÜD Czech s.r.o.
- BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o.
- 3EC International, s.r.o.

## 10.2 Procesy certifikace

Certifikační procesy můžeme rozdělit na:

- Certifikaci výrobků.
- Certifikaci osob.
- Certifikaci systémů.



### **10.2.1 Certifikace výrobků**

Základem certifikace výrobků je posuzování shody výrobků. Posuzováním shody výrobků rozumíme činnosti, při nichž se zjišťuje shoda výrobku s požadavky českých technických předpisů. Tyto činnosti pro jednotlivé sektory (skupiny tzv. stanovených výrobků) upravuje zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády příslušné pro daný sektor (MPO, 2011).

Prohlášení o shodě je tedy konečný dokument, který musí výrobce nebo dovozce vystavit, chce-li svůj výrobek uvést na trh v EU, včetně České republiky. Týká se to výrobků, které jsou k tomu stanoveny. Vystavení takového prohlášení předchází řada činností, a to jak ze strany výrobce, tak dalších institucí. Všechny tyto činnosti jsou zaměřeny na posuzování shody výrobků s příslušnými technickými specifikacemi a právními předpisy. Prohlášení shody se tedy provádí na základě výsledků zkoušek, osvědčení a jiných nálezů autorizovaných (notifikovaných) osob nebo akreditovaných zkušebních laboratoří, případně i výrobců, provedených podle příslušných technických specifikací a souvisejících předpisů (CKLOP, 2013).

Norma ČSN EN 45 011 upravuje všeobecné požadavky na orgány provozující systémy certifikace výrobků, přičemž podle této normy certifikace výrobku (termín zahrnující i proces nebo službu) je prostředkem poskytujícím ubezpečení, že výrobek vyhovuje specifikovaným normám a jiným normativním dokumentům.

### **10.2.2 Certifikace osob**

Certifikace osob spočívá především v ověření znalostí a dovedností fyzických osob při zkouškách a potvrzení jejich způsobilosti k výkonu speciálních činností nebo úkonů vydáním certifikátu. Tyto certifikáty jsou nutné, pakliže chce např. fyzická osoba vykonávat externí audity systémů řízení; většinou se tak děje pod hlavičkou certifikačního orgánu.

Certifikace osob může probíhat v následujících oblastech (příklady):

- Hlavní auditor/auditor systému managementu kvality (pro externí audity).
- Hlavní auditor/auditor systému environmentálního managementu (pro externí audity).
- Interní auditor systému managementu kvality (pro interní audity).
- Manažer systému managementu kvality (např. zástupce organizace v rámci systému).

### **10.2.3 Certifikace systémů řízení**

#### **10.2.3.1 Některé obecné důvody certifikace**

- Potenciální marketingový a tržní nástroj, zlepšení image organizace, získání nových zákazníků.
- Jasná vize podnikatele, jaké produkty bude vyrábět a zákazníkům nabízet.
- Vývoj nového produktu musí respektovat aktuální úroveň společenských standardů v daném oboru (nový produkt nemůže být koncepčně zastaralý).

- Vytváření podnikových norem a normativů na vše, co se osvědčilo, aby úspěšné postupy mohly být rutinně a efektivně využívány.

#### 10.2.3.2 Hlavní systémy managementu

- QMS – systém managementu kvality (podle norem řady ISO 9000).
- EMS – systém environmentálního managementu (podle norem řady ISO 14000).
- OHSAS – systém managementu BOZP (podle normy OHSAS 18001).
- ISMS – systém managementu bezpečnosti informací (podle norem řady ISO 27000).

Trendem posledních let je vytváření integrovaných systémů managementu (IMS), např. QMS+EMS; QMS+EMS+OHSAS, kdy se více systémů řízení integruje do jednoho. Přináší to výhody např. v integraci dokumentace organizace vztahující se k certifikovaným procesům v organizaci, což vyloučí vytváření duplicitních záznamů apod.

#### 10.2.3.3 Další známé certifikované (ověřované) systémy:

- Kritické body v potravinářství (HACCP).
- Společenská odpovědnost firmy (CSR).
- Hospodaření s energiemi (emise, povolenky).
- Personalistika.
- Elektronický obchod.
- Spotřebitelský řetězec lesních produktů (C-o-C).

#### **Společenská odpovědnost firmy (CSR – Corporate Social Responsibility)**

Představuje dobrovolný závazek firmy chovat se v rámci svého působení odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podniká. Firma jedná v souladu s etickými pravidly, buduje dobré vztahy se zákazníky i obchodními partnery, pečuje o své zaměstnance, minimalizuje negativní dopady na životní prostředí, atd. CSR lze aplikovat v podnikatelském i veřejném sektoru. V případě veřejného sektoru se místo termínu „firma“ většinou používá termín „organizace“.

*Za hlavní výhody zavedení systému společenské odpovědnosti lze považovat:*

- potvrzení prestiže v oboru,
- ucelení, příp. rozšíření a lepší řízení vlastních aktivit na poli CSR,
- zlepšení vztahů s orgány státní správy a samosprávy,
- posílení vztahu se zaměstnanci a zvýšení jejich loajality,
- zlepšení komunikace uvnitř i vně společnosti,
- jasná koncepce spolupráce se zúčastněnými aktéry, rozvoj partnerských vztahů se zákazníky, dodavateli a investory.

*Jak může firma deklarovat společenskou odpovědnost?*

- 1) **Zavedením požadavků ISO 26000** (pokyny pro oblast společenské odpovědnosti) – norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření. Není určena k certifikaci.

- 2) **Certifikací podle SA 8000:2008** – norma upravuje a monitoruje především pracovní podmínky zaměstnanců. Normu zavádějí ty firmy, které chtějí předčít konkurenci a přesvědčit své obchodní partnery o společenské odpovědnosti ve svém podnikání.
- 3) **Reportingem** – firma předkládá zúčastněným stranám výroční zprávy o své činnosti mimo jiné v oblasti společenské odpovědnosti - srovnatelnost reportů lze zajistit např. respektováním struktury reportů podle GRI (Global Reporting Initiative).

**Norma ISO 26000** – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti – předkládá komplexní charakteristiku celého konceptu systému managementu společenské odpovědnosti. Zahrnuje všeobecně uznávané principy CSR, možné oblasti pro volbu aktivit, jejich implementaci a hodnocení. Lze ji považovat za „kuchařku“ pro ty, kteří chtějí vědět, jak principy společenské odpovědnosti aplikovat.

Tato norma neslouží k hodnocení úrovně CSR, není ani určená k certifikaci, znamená však soubor informací a doporučení k aplikaci CSR ve firmě. Norma si stanovila několik základních cílů, především:

- poskytnout organizacím návod pro budování CSR,
- identifikovat a vtáhnout zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost Zpráv o CSR,
- zvýšit spokojenost zákazníků,
- zdůraznit nezbytnost růstu výkonnosti,
- být konzistentní se stávajícími systémovými normami (Plášková, Ryšánek, 2013).

**SA 8000** (Social Accountability) je certifikační normou, která stanovuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, BOZP, diskriminace, pracovní doby, práva na shromažďování a odměňování. Stanoví ovšem i základní požadavky na systém managementu. Tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) v USA. Certifikaci podle této normy mohou provádět pouze certifikační orgány, které jsou touto organizací akreditovány. V ČR je podle této normy certifikováno několik podniků. Dle názoru Rady kvality ČR ale norma obsahuje většinu požadavků, které jsou v českých podmínkách dlouhodobě bez problémů naplňovány (dětská práce, nucená práce apod.), systémové požadavky pak řeší normy řady ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18000 (Plášková, Ryšánek, 2013).

## 10.3 Systém managementu kvality

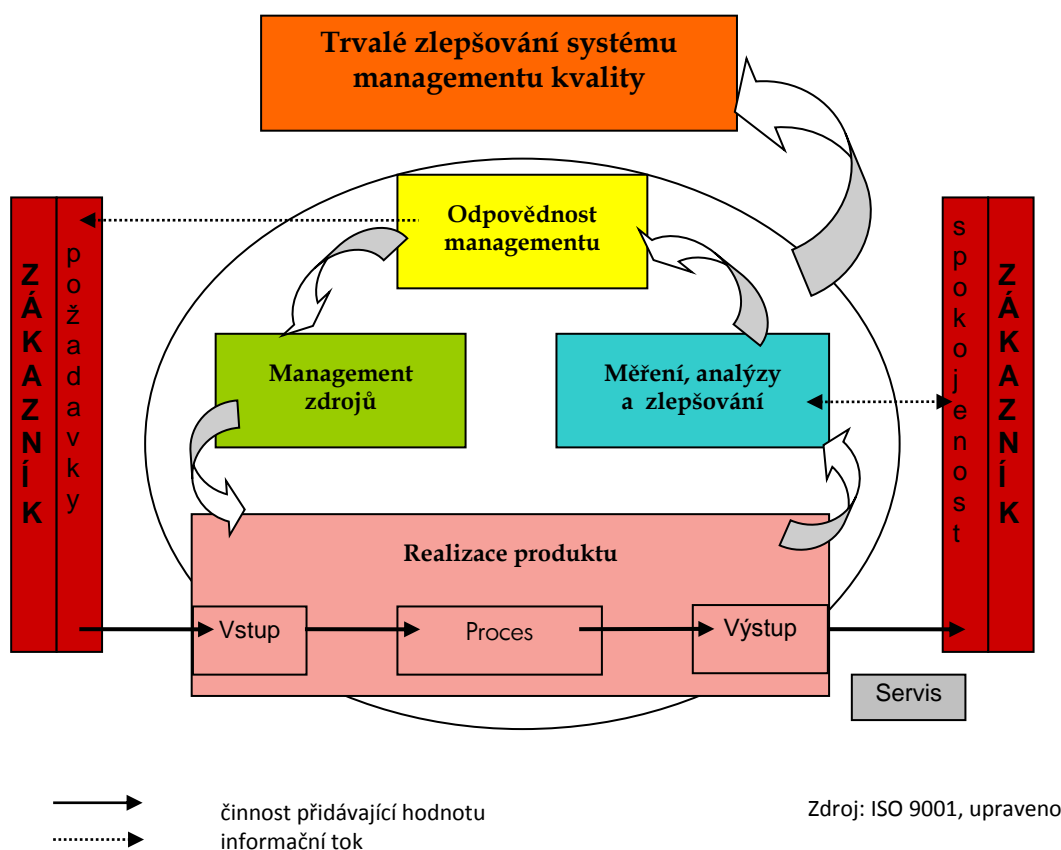
### 10.3.1 Principy systému

Na základě norem ISO 9000 a ISO 9004 (viz dále) můžeme identifikovat následující principy managementu kvality:

1. **Zaměření na zákazníka** – zákazníkem může být jakýkoliv subjekt či osoba, která přebírá nebo používá výsledky našich aktivit. Nenadál (2004) rozděluje zákazníky do čtyř skupin:
  - interní zákazníci – osoby nebo jednotky uvnitř organizace, které jsou součástí jejich procesů a aktivně se podílejí plněním svých úkolů na realizaci jednotlivých

- částí procesu a tím i procesů jako celku; vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů,
- zprostředkovatelé – zde řadíme především sklady, velkoobchodní organizace, dealery, atd.,
  - externí zákazníci – jiné organizace nebo fyzické osoby, jež využívají dodané výstupy; většinou nejsou konečnými uživateli výstupů,
  - koneční uživatelé – jsou finálními spotřebiteli našich produktů.
2. **Vedení a řízení zaměstnanců** – manažeři organizace musí být skutečnými vůdci, kteří vytvoří takové pracovní prostředí, ve kterém budou zaměstnanci s maximálním nasazením plnit úkoly v zájmu naplňování cílů organizace.
  3. **Zapojení zaměstnanců** – tento princip úzce souvisí s oblastí personálního managementu; zdůrazňuje význam kvalitního lidského potenciálu a pozitivní efekty angažovanosti zaměstnanců, kteří se stávají spoluodpovědnými za výsledky celé organizace.
  4. **Procesní přístup** – představuje aplikaci systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením (ISO 9000). Za proces potom můžeme považovat takový sled jednotlivých činností, pomocí kterých se mění vstupy na výstupy za současného spotřebovávání zdrojů; proces se samozřejmě odehrává v rámci konkrétního prostředí (omezujících podmínek) a je ohraničen časovým rámcem. Model upraveného procesně orientovaného systému managementu kvality vidíme na obrázku 10.1.
  5. **Systémový přístup k managementu** – je zde podtrhnuto chápání systému managementu jako souboru na sebe navazujících procesů; toto východisko navazuje na předcházející princip a má organizaci zabezpečit vyšší efektivnost při dosahování cílů. K tomu je třeba definovat, poznat a popsat strukturu procesů. Výstup z jednoho procesu je vstupem pro proces jiný. Monitoringem systému těchto rozhraní a pro rozhraní definovaných přijatelných hodnot je nejen dobrou manažerskou praxí, ale také systémovým zajištěním kvality.
  6. **Neustálé zlepšování** – ve vazbě na výkonnost musí být chápáno jako základní cíl každé organizace; výsledkem potom bude zvýšená schopnost pružné reakce na nové podněty a požadavky, a navíc vytvoření prostředí pro tvůrčí aktivitu zaměstnanců.
  7. **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech** – tento princip se opírá o skutečnost, že objektivní a účinná rozhodnutí mohou být uskutečněna především na základě objektivní analýzy získaných dat a informací; proces měření a vyhodnocování výsledků zde sehrává rozhodující roli.
  8. **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy** – pomocí budování oboustranně výhodných vztahů dojde k posílení schopnosti partnerů pružně reagovat na vzájemné podmínky a požadavky, které mohou vyplynout z měnících se přání zákazníků; výsledkem je potom také optimalizace logistických toků, jež sebou přinesou optimalizaci (snížení) nákladů.

**Obrázek 10.1: Model upraveného procesně orientovaného systému managementu kvality**



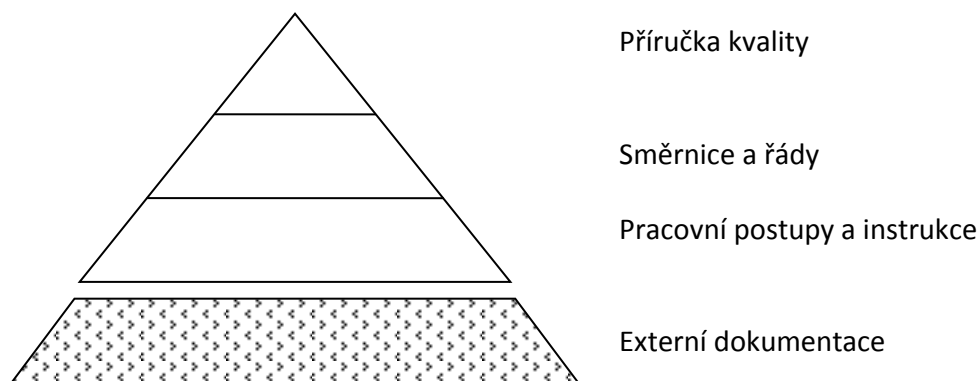
### 10.3.2 Dokumentace v QMS

Dokumentace je v QMS důležitým prvkem, do kterého mj. vstupují ekonomické informace a ze kterého se nejrůznější informace čerpají. Struktura a především míra podrobnosti dokumentace QMS závisí zejména na:

- velikosti organizace a charakteru činností, které jsou předmětem certifikace systému,
- komplikovanosti procesů a na jejich vzájemných vazbách,
- odborné zdatnosti pracovníků.

Má-li být dokumentace vytvářena v souvislosti s implementací QMS přínosem, musí respektovat určité zásady. Mezi tyto zásady patří požadavek zavedení jednotných postupů; týká se to zejména opakujících se činností, které mohou vykonávat různí pracovníci. Dalším požadavkem je transparentnost, kdy z dokumentace vyplývá konkrétní postup, který právě na základě dokumentace může být zkontrolován, zda je správně realizován. V neposlední řadě je třeba zmínit zásadu know-how; na jednu stranu půjde o uchování know-how tak, aby např. při nečekané dlouhodobé nepřítomnosti pracovníka nebyl ohrožen výrobní proces. Na druhou stranu, z norem ISO souvisejících s QMS nevyplývá, že by ve vrcholném dokumentu QMS (příručce kvality – jak vyplývá z obrázku 10.2) muselo být uvedeno organizační a výrobní know-how.

**Obrázek 10.2: Struktura dokumentace QMS (Veber, 2002, upraveno)**



### **Struktura dokumentace**

Firemní dokumentace, která je podnikem vytvářena, může být rozdělena podle různých hledisek. Jedno z nich je hledisko časové – dalo by se říci, že se týká „trvanlivosti“ jednotlivých dokumentů. Zde tedy podle Vebera (2002) můžeme rozlišit dva základní typy dokumentace:

- **Operativní řídicí akty** – využívají se k okamžitým manažerským zásahům a v praxi mají obvykle podobu rozhodnutí, opatření, nařízení apod.
- **Dokumenty s relativně trvalou platností** – používají se s cílem standardizovat pomocí trvalých řídicích příkazů určitou činnost nebo proces. Většinou mívají podobu organizačně řídicích dokumentů, které upravují konkrétní činnosti technicko-hospodářského charakteru (zásobování, reklamace apod.). Nebo mají podobu provozně technických dokumentů, které upravují provozní nebo technické činnosti (výrobní výkresy, technologické, montážní, kontrolní postupy, apod.).

Norma ISO 9001 specifikuje konkrétní požadavky na dokumentaci systému managementu kvality. Tato dokumentace musí zahrnovat:

- *dokumentovaná prohlášení o politice kvality a cílech kvality,*
- *příručku kvality* – obsahuje popsanou oblast QMS (včetně podrobností o možných výjimkách), dokumentované postupy vytvořené pro QMS nebo odkaz na ně a popis vzájemného působení mezi procesy QMS,
- *dokumentované postupy požadované normou ISO 9001* – dokumentovaný postup znamená, že postup je vytvořen, dokumentován, uplatněn a udržován,
- *dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů,*
- *záznamy požadované normou ISO 9001.*

Dokumenty a záznamy QMS musí být řízeny. V tomto případě to představuje vypracování dokumentovaného postupu, který stanoví nástroje řízení dokumentů a záznamů. Pro lepší vystihnutí rozdílu mezi dokumentem a záznamem si můžeme říci, že dokument vzniká před

určitou činností a musí se schválit před jeho vydáním. Záznam však vzniká po určité činnosti jako objektivní důkaz, že činnost byla provedena.

### 10.3.3 Analýza dat

Mezi základní požadavky normy ISO 9001 patří mj. povinnost organizace identifikovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a pro jejich aplikaci v celé organizaci a dále, uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a trvalého zlepšování těchto procesů. Pro splnění těchto povinností, především trvalého zlepšování procesů, musí organizace analyzovat data a informace.

Údaje z **primárních zdrojů** se týkají produktu ve všech stádiích jeho vzniku, provozních činností apod. Předpokladem pro získání údajů tohoto charakteru je řádné vedení záznamů. Některé záznamy představují důležitý doklad, např. o plnění legislativních požadavků, jiné záznamy nabývají na významu až po jejich zpracování, např. údaje související se spokojeností zákazníků nebo se shodou s požadavky na produkt.

Údaje ze **sekundárních zdrojů** mohou vhodně doplnit poznatky získané ze zdrojů primárních. Sekundární údaje se mohou týkat např. zpráv z médií, informací z veřejných statistik, databází, soutěží, postřehů z výstav apod. Týkají se také znalostí trendů vývoje u konkurence v místním nebo celostátním (celoevropském či celosvětovém) měřítku.

Pokud jde o analýzu údajů vstupujících do systému managementu kvality, norma ISO 9001 pro tuto oblast formuluje jasné a závazné požadavky. Aby se prokázala vhodnost a aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat trvalé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat vhodné údaje. To musí zahrnovat údaje získané jako výsledek monitorování a měření a údaje z jiných odpovídajících zdrojů (ISO 9001).

Normou zmíněná analýza údajů musí poskytovat informace týkající se:

- spokojenosti zákazníka,
- shody s požadavky na produkt,
- znaků a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření,
- dodavatelů.

### 10.3.4 ISO 9001

Systém managementu kvality (QMS – Quality Management System) je ve smyslu normy ISO 9001:2008, corrected version 2009 (česká verze ČSN EN ISO 9001:2010, ed. 2: Systémy managementu kvality – Požadavky), způsob řízení firmy, zaměřený na spokojenost zákazníka. V této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat výrobek (či službu), který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů a kdy má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování (Hrazdil, 2013a). Je světově nejznámější a nejvíce používanou normou mezi standardy pro systém managementu. Vyniká určitou jednoduchostí a univerzálností,

dostupností pro střední a malé firmy a aplikovatelností na různé obory podnikání v oblasti výroby i služeb.

Organizace si může systém managementu kvality vytvořit podle norem řady ISO 9000. Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) vydala již v roce 1987 sadu pěti norem, které se zabývaly systémem managementu kvality. Normy prošly do současnosti několika zásadními revizemi a uvádí se jako normy řady ISO 9000. Podle těchto norem si mohou organizace své systémy managementu kvality vytvářet. To tedy znamená, že každá organizace si vytváří svůj vlastní systém řízení kvality minimálně v rámci daných požadavky normy ISO 9001. Stejně jako jsou odlišná prostředí jednotlivých organizací, tak jsou (měly by být) i přinejmenším v detailech odlišné vlastní systémy řízení kvality u těchto organizací; přestože rámcové/hlavní požadavky jsou stejné, neboť vyplývají z ISO 9001.

Některé **důvody pro zavedení systému managementu kvality** podle norem řady ISO 9000:

- vyhovění zákazníkům vyžadujícím systém ISO 9001,
- konkurenceschopnost na domácích a světových trzích, včetně trhu Evropské unie,
- zdokonalení vlastního systému kvality,
- eliminace četnosti reklamovaných dodávek,
- zlepšení výkonnosti dodavatelů.

**Výhody** norem řady ISO 9000:

- mají univerzální charakter, tzn. nezávisí ani na druhu procesů či produktů, jsou aplikovatelné v organizacích typu výrobních či služeb bez ohledu na jejich velikost,
- stále širší uznávání norem po celém světě,
- celosvětová dostupnost norem v mnoha jazycích, což podporuje komunikaci mezi nadnárodními zákazníky a dodavateli,
- systém oficiální certifikace sloužící zákazníkům jako mezinárodně platný důkaz o spolehlivosti a důvěryhodnosti dodavatele.

**Uplatnění** norem je základem:

- lepšího pochopení a důslednosti všech přístupů ke kvalitě v celé organizaci,
- zajištění trvalého uplatňování požadovaného systému kvality,
- zlepšování dokumentace,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- zlepšování uvědomění ke kvalitě,
- posilování důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníkem,
- zajišťování úspor nákladů a zlepšování ziskovosti,
- v některých případech i přežití organizace,
- vytvoření základu a rámce pro zlepšování systému managementu kvality.

Beran a kol., 2007.

Po několika revizích platí dále uvedené normy řady ISO 9000.



### **10.3.5 ISO 9000**

ISO 9000:2005 (česká verze ČSN EN ISO 9000:2006: Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník) popisuje základy a zásady systémů managementu kvality, které jsou předmětem norem řady ISO 9000, dále definuje související termíny.

Tato mezinárodní norma se týká:

- organizací, které se snaží získat výhody uplatňováním systému managementu kvality,
- organizací, které se snaží získat důvěru, že jejich dodavatelé požadavky na produkty splní,
- uživatelů produktů,
- všech, kteří mají zájem na vzájemném pochopení terminologie používané v managementu kvality (např. dodavatelé, zákazníci, kompetentní orgány),
- všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které posuzují systém managementu kvality nebo provádějí jeho audit z hlediska shody s požadavky ISO 9001 (např. auditori, kompetentní orgány, certifikační orgány),
- všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které poskytují poradenství nebo školení/výcvik týkající se systému managementu kvality, který je vhodný pro tuto organizaci,
- zpracovatelů souvisejících norem.

### **10.3.6 ISO 9004**

ISO 9004:2009 (česká verze ČSN EN ISO 9004:2010: Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality) poskytuje směrnice nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001, aby se vzala v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systému managementu kvality a tedy potenciál pro zlepšování výkonnosti organizace. Ve srovnání s ISO 9001 jsou cíle, týkající se spokojenosti zákazníka a jakosti výrobku, rozšířeny tak, aby zahrnovaly spokojenost zainteresovaných stran a výkonnost organizace. Norma je použitelná pro procesy organizace, takže zásady managementu kvality, sloužící jako základ, lze rozvinout v celé organizaci. Záměrem této normy je dosažení pokračujícího zlepšování měřené spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Tato norma obsahuje návody a doporučení a není určena pro účely certifikace, pro vypracování předpisů nebo pro smluvní účely, ani jako pokyn pro uplatňování ISO 9001.

K výše uvedeným normám je nutno přiřadit i směrnici ISO 19011.

### **10.3.7 ISO 19011**

ISO 19011:2011 (česká verze ČSN EN ISO 19011:2012: Směrnice pro auditování systémů managementu) stanovuje návod k zásadám auditování, řízení programů auditu, provádění auditů systému managementu kvality a systému environmentálního managementu, stejně tak jako návod k získávání odborné způsobilosti auditorů systému managementu kvality a systému environmentálního managementu.

ISO 9001 je norma určující požadavky, co se musí udělat, aby systém managementu kvality fungoval. Normy ISO 9000, ISO 9004 a ISO 19011 jsou návody. Uvedené normy tvoří

dohromady ucelený soubor norem na systémy managementu kvality, usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodě.

Normy jsou pouze souborem minimálních požadavků (případně doporučení), které musí být v organizacích implementovány. Z důvodů zvýšení požadavků si proto některé obory vytvářejí samostatné oborové normy pro QMS. Normy nejsou legislativně závazné, ale pouze doporučující. Teprve v okamžiku podepsání příslušné obchodní smlouvy se dodavatel může zavázat odběrateli, že bude aplikovat QMS. Potom se uvedená norma stává závaznou (Beran a kol., 2007).

## **10.4 Systém environmentálního managementu**

Systém environmentálního managementu (EMS – Environmental Management System) podle normy ISO 14001 se týká všech činností organizace souvisejících a majících vliv na životní prostředí. EMS je část celkového systému managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky. Přístup k systému spočívá ve vytvoření, zavedení a udržování vhodného řídicího systému. EMS zavádí pořádek a důslednost do konání organizace tím způsobem, že určuje přidělování zdrojů, rozděluje odpovědnosti a neustále vyhodnocuje praxi, postupy a procesy, systémovými nástroji upřednostňuje prevenci vzniku znečišťování a odpadů.

Organizace zavedením systému získá možnost spojovat ekonomické a environmentální zájmy, a tím zajistit příslušné zdroje tam, kde přinášejí největší užitek jak z finančního hlediska, tak i z hlediska životního prostředí (Beran a kol., 2007).

**Základní cíle**, které organizace zavedením EMS sleduje:

- zavedení pořádku,
- dodržení úplného souladu s právními požadavky,
- snížení provozních nákladů, úspory energie, surovin a dalších zdrojů,
- snížení rizika environmentálních havárií, za které nese odpovědnost organizace,
- zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro investory, veřejnou správu, peněžní ústavy apod.,
- zlepšení vztahů s veřejností,
- získání obchodně využitelné reklamy (certifikát).

### **10.4.1 Vybrané definice**

**ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKT** – prvek činností, výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí.

**ENVIRONMENTÁLNÍ DOPAD** – jakákoliv změna v ŽP, ať příznivá či nepříznivá, která zcela nebo částečně vyplývá z environmentálních aspektů organizace.

**ENVIRONMENTÁLNÍ PROFIL** – výkonnost, měřitelné výsledky řízení svých environmentálních aspektů organizací.

#### 10.4.2 ISO 14001

Norma ISO 14001:2004 (česká verze ČSN EN ISO 14001:2005: Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití) má své uplatnění v organizacích různých velikostí a oborů, samostatně nebo v souběhu, kombinaci resp. integraci s dalšími systémy managementu (především systémem managementu kvality a systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizaci umožnila vytvořit a zavést politiku a stanovit cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na organizaci vztahují a **informace o významných environmentálních aspektech**. Týká se těch environmentálních aspektů, které organizace identifikovala a které může řídit a těch, na které může mít vliv. Norma sama o sobě nestanovuje specifická kritéria environmentálního profilu.

#### **Norma organizacím umožňuje:**

- vytvořit, zavést, udržovat a zlepšovat systém environmentálního managementu,
- ujistit se o shodě s environmentální politikou, kterou vyhlásily,
- prokázat shodu s touto mezinárodní normou:
  - učiněním vlastního rozhodnutí a vydáním vlastního prohlášení, nebo
  - požádáním o potvrzení své shody stranami, které mají na organizaci zájem, jako jsou zákazníci, nebo
  - požádáním o potvrzení svého vlastního prohlášení stranou, která je z pohledu organizace externí stranou, nebo
  - požádáním o certifikaci/registraci svého systému environmentálního managementu externí organizací.

Všechny požadavky uvedené v této mezinárodní normě jsou určeny k tomu, aby byly včleněny do jakéhokoliv systému environmentálního managementu. Rozsah jejich uplatnění závisí na takových faktorech, jako jsou environmentální politika organizace, povaha jejich činností, výrobků a služeb, lokalita a podmínky, v nichž pracuje. V příloze tato mezinárodní norma poskytuje informativní návod k jejímu použití (Hrazdil, 2013b).

Norma ČSN EN ISO 14001 je řídicím dokumentem, který se skládá z pěti po sobě následujících na sebe navazujících zásad, tvořících základní strukturu systému. Jsou to:

#### **Environmentální politika**

Management organizace se jasně přihlašuje k zodpovědnosti za životní prostředí. Je to základní dokument EMS, který určuje zásady pro všechny činnosti příslušné organizace vzhledem k ochraně životního prostředí. Obsahem prohlášení k environmentální politice je, že:

- odpovídá povaze a rozsahu environmentálních dopadů a činností,
- obsahuje závazek k neustálému zlepšování,
- obsahuje závazek k prevenci znečišťování,

- poskytuje rámec pro stanovení a přezkoumání environmentálních cílů a cílových hodnot.

#### **Plánování**

V EMS slouží k neustálému zlepšování systému environmentálního managementu a naplňování environmentální politiky. Aby bylo cílené a účinné, musí:

- určit významné environmentální aspekty produkce organizace,
- zajistit přístup k právním a jiným požadavkům,
- vytvářet a plnit environmentální cíle a cílové hodnoty,
- vytvářet program na dosažení cílů a cílových hodnot.

#### **Zavádění a provoz**

V EMS slouží k uskutečňování změn, vyplývajících z poznání environmentálních aspektů, způsobu jejich řízení a z provádění programu environmentálního managementu. Neustálé zlepšování EMS musí organizace dosáhnout především zlepšováním činností, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit životní prostředí. Jedná se o tyto činnosti:

- výcvik a odborná způsobilost,
- komunikování,
- dokumentace systému environmentálního managementu,
- řízení dokumentů,
- řízení provozu,
- havarijní připravenost.

#### **Kontrolní a nápravná opatření**

Skutečnosti mající vliv na životní prostředí musí být systematicky kontrolovány a měřeny. Je nutno získávat informace o odchylkách od stanovených postupů a stanovit způsob jejich nápravy, vyhotovit o tom příslušné záznamy. Pro naplnění těchto činností slouží:

- monitorování a měření,
- řešení neshod, nápravná a preventivní opatření,
- záznamy,
- audit systému environmentálního managementu.

#### **Přezkoumání managementem organizace**

Management musí pravidelně EMS přezkoumávat a hodnotit, aby zajistil jeho vhodnost a účinnost. Při všech prováděných změnách je nutno mít na zřeteli závazek neustálého zlepšování EMS. (Beran a kol., 2007).

#### **10.4.3 ISO 14004**

Směrnice ISO 14004:2004 (česká verze ČSN ISO 14004:2005: Systémy environmentálního managementu - Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám) popisuje prvky systému environmentálního managementu a poskytuje organizacím návod pro vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování systému environmentálního managementu. Takový systém může zásadně zlepšit schopnost organizace předvídat, identifikovat a řídit interakce s životním prostředím, dosahovat environmentální cíle a zajistit, aby byly

soustavně ve shodě s příslušnými požadavky právních předpisů a dalšími požadavky, kterým organizace podléhá.

Environmentální management tvoří neoddelitelnou součást celkového systému managementu organizace. Navrhování systému environmentálního managementu je neustálým a interaktivním procesem. Systém environmentálního managementu podrobně pojednaný v této normě se přidržuje modelu řízení Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (PDCA). Pro ilustrativní účely jsou ve směrnici uvedeny příklady a možné přístupy (Hrazdil, 2013c).

Vedle výše uvedených standardů souvisejících s EMS je třeba uvést, že existují i další, např. ČSN ISO 14015, ČSN ISO 14021, ČSN ISO 14024 a další, které dále vytvářejí podporu pro oblast EMS.

## **10.5 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

### **10.5.1 Vybrané definice**

**INCIDENT (dříve nehoda)** – událost související s prací, při které došlo nebo mohlo dojít k úrazu, poškození zdraví (bez ohledu na závažnost) nebo ke smrtelnému úrazu.

**NEBEZPEČÍ** – zdroj, situace nebo činnost s potenciálem způsobit vznik poranění člověka nebo poškození zdraví nebo jejich kombinaci.

**NEŽÁDOUCÍ UDÁLOST** – událost, jejímž následkem došlo k nehodě (či skoronehodě) nebo která měla potenciál vést k nehodě.

**IDENTIFIKACE NEBEZPEČÍ** – proces rozpoznání existence nebezpečí a stanovení jeho charakteristik.

**RIZIKO** – kombinace pravděpodobnosti výskytu nebezpečné události nebo expozice a závažnosti úrazu nebo poškození zdraví, které může být způsobeno událostí nebo expozicí jejímu vlivu.

**POSUZOVÁNÍ RIZIKA** – proces hodnocení rizika vyplývajícího z nebezpečí vzhledem k přiměřenosti jakéhokoliv existujícího opatření a rozhodnutí, zda riziko je nebo není přijatelné.

**PŘÍPUSTNÉ RIZIKO** – riziko, které bylo sníženo na úroveň, kterou může organizace tolerovat se zřetelem na své právní závazky a vlastní politiku BOZP.

**BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI** – podmínky a faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat zdraví a bezpečnost zaměstnanců nebo jiných pracovníků (včetně dočasných pracovníků a pracovníků dodavatelů), návštěvníků nebo jiných osob na pracovišti.

**NESHODA** – nesplnění požadavku/jakákoliv odchylka od příslušných pracovních norem, praktik, postupů, požadavků právních předpisů a požadavků na systém managementu BOZP.

### **10.5.2 OHSAS 18001**

Norma BS OHSAS 18001:2007 (britský standard v české verzi – ČSN OHSAS 18001:2008: Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky) specifikuje požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Hlavním cílem této normy je podpořit a propagovat správnou praxi v oblasti BOZP. Implementace této normy umožní organizaci **systematické přípravy a zavedení politiky a cílů, které budou**

**brát v úvahu nejen požadavky právních předpisů, ale i rizika v oblasti BOZP.** Tato norma je koncipována tak, aby umožňovala integraci se systémem řízení kvality a ochrany životního prostředí, a aby mohla být uplatněna v organizacích všech typů a velikostí a v různých geografických, kulturních a sociálních podmínkách (Hrazdil, 2013d).

Tak jako systém environmentálního managementu vychází z analýzy environmentálních aspektů, **při aplikaci OHSAS 18001 se vychází z analýzy rizik a jejich minimalizace.**

Hlavním smyslem aplikace normy je vést organizace k tomu, aby navrhly a zavedly opatření, která všude, kde je to možné, nebezpečí odstraní, omezí, nebo zaměstnance od něj izolují. V případě, že to možné není, musí být pracovní činnost plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví (CQS, 2013).

#### **Přínosy certifikace systému podle OHSAS 18001:**

- prokázání závazku k zajišťování a zlepšování systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci přijatého na všech úrovních a všemi funkcemi v organizaci, zejména vrcholovým vedením,
- prokázání systematického omezování rizik, resp. nebezpečí, která ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami organizace,
- omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů,
- minimalizace nákladů spojených s nehodami na pracovišti,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- vybudovaný samoregulující systém, reagující pružně na změny požadavků z legislativních předpisů, bezpečnostních požadavků i změn uvnitř organizace, např. nových technologií, organizačních změn apod. (CQS, 2013).

Norma ČSN OHSAS 18001 je řídicím dokumentem, který se skládá z pěti po sobě následujících na sebe navazujících zásad, tvořících základní strukturu systému. Jsou to:

#### **Politika BOZP**

Politika BOZP je výchozím dokumentem systému, která:

- odpovídá povaze a rozsahu rizik BOZP,
- obsahuje závazek plnit požadavky příslušné platné legislativy BOZP a jiné požadavky, ke kterým se organizace přihlásila,
- obsahuje závazek k prevenci vzniku úrazů a poškození zdraví a k neustálému zlepšování řízení a výkonnosti organizace,
- je sdělována všem zaměstnancům, se záměrem vytvořit povědomí o jejich povinnostech v oblasti BOZP,
- je dostupná zainteresovaným stranám.

## Plánování

Slouží k neustálému zlepšování systému a naplňování politiky BOZP. Aby bylo cílené a účinné, musí:

- identifikovat nebezpečí, hodnotit rizika a uplatňovat nezbytná opatření k řízení,
- identifikovat a zajišťovat přístup k právním a jiným požadavkům BOZP, které se na organizaci vztahují – tyto informace musí být průběžně aktualizovány a sdělovány zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám,
- vytvořit dokumentované cíle BOZP, které musí být měřitelné,
- vytvořit a udržovat programy managementu BOZP pro dosahování svých cílů.

## Implementace a provoz

Pro dodržení závazku trvalého zlepšování systému BOZP a prevence rizik je třeba v rámci zavedení a provozu systému věnovat pozornost následujícím oblastem:

- zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnosti a pravomoci,
- odborná způsobilost, výcvik a povědomí zaměstnanců,
- komunikace (interní a externí) – spoluúčast a konzultace se zaměstnanci, ostatní příslušné zainteresované strany, apod.
- obsah a forma dokumentace,
- řízení dokumentů (včetně externích) a záznamů,
- řízení provozu, včetně dokumentovaných postupů a provozních kritérií,
- havarijní připravenost a reakce spočívající v
  - povinnosti vytvořit a udržovat plány a postupy k identifikaci možností vzniku nežádoucích a havarijních situací a postupy pro prevenci,
  - povinnosti přezkoumávat a pravidelně přezkušovat plány a postupy havarijní připravenosti a reakce.

## Kontrola

Ve vazbě na plánované aktivity je třeba provádět kontrolu jejich plnění. Tímto jsou získávány informace o odchylkách, které se po vyhodnocení mohou promítnout do nápravných opatření. Pro naplnění těchto činností slouží:

- měření a monitorování výkonnosti systému,
- provádění proaktivních opatření, která
  - monitorují shodu s požadavky příslušných zákonů a předpisů,
  - monitorují shodu s programy managementu BOZP,
- provádění reaktivních opatření pro
  - monitorování nehod, skoronehod, nemocí a nežádoucích událostí
  - hodnocení souladu (s příslušnými požadavky právních předpisů),
- vyšetřování incidentu, neshoda, nápravné a preventivní opatření,
- řízení záznamů,
- interní audit.

## Přezkoumání systému managementu

Vrcholový management musí přezkoumat systém managementu BOZP v pravidelných intervalech, aby se přesvědčil o jeho vhodnosti, efektivnosti a přiměřenosti.

### Vstupy pro přezkoumání

- výsledky interních auditů a vyhodnocení souladu s legislativními požadavky,
- výsledky spoluúčasti a konzultací,
- stav vyšetřování incidentů, nápravných a preventivních opatření,
- zprávy o havarijních situacích (skutečných nebo cvičných),
- zprávy o hodnocení a řízení rizik,

### Výstupy z přezkoumání

- možné změny politiky a cílů BOZP,
- zajištění zdrojů.

## 10.6 Systém managementu bezpečnosti informací

### 10.6.1 Vybrané definice

**AKTIVUM** – cokoliv, co má pro organizaci nějakou hodnotu.

**BEZPEČNOST INFORMACÍ** – zachování důvěrnosti, integrity a dostupnosti (případně též autentičnosti, odpovědnosti, nepopiratelnosti a spolehlivosti) informací.

**BEZPEČNOSTNÍ INCIDENT** – jedna nebo více nechtěných nebo neočekávaných bezpečnostních událostí, u nichž existuje vysoká pravděpodobnost kompromitace činností organizace a ohrožení bezpečnosti informací.

**PROHLÁŠENÍ O APLIKOVATELNOSTI** – dokumentované prohlášení popisující cíle opatření a jednotlivá bezpečnostní opatření pro zvládnutí rizik.

### 10.6.2 ISO/IEC 27001

V říjnu 2005 byla britská norma BS 7799-2 přijata Mezinárodní organizací pro normalizaci jako ISO/IEC 27001:2005 (česká verze ČSN ISO/IEC 27001:2006: Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy managementu bezpečnosti informací – Požadavky). Norma poskytuje doporučení jak aplikovat vybraná opatření ISO/IEC 17799:2005 (do budoucna ISO/IEC 27002) v rámci systému managementu bezpečnosti informací (Information Security Management System – ISMS) v organizaci. Dále prosazuje přijetí procesního přístupu k řešení ISMS, zavádí model známý jako Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (Plan-Do-Check-Act nebo zkratkou PDCA), který může být aplikován na všechny procesy ISMS tak, jak jsou definovány touto normou. Norma je **propojena a harmonizována s normami ISO 9001 a ISO 14001** tak, aby bylo podpořeno jejich konzistentní a jednotné zavedení a provoz (Hrazdil, 2013e).

*Pozn.: IEC – International Electrotechnical Commission*

Tato mezinárodní norma je použitelná pro všechny typy organizací (např. komerční organizace, vládní agentury a úřady, neziskové organizace). **Specifikuje požadavky na ustavení, zavedení, provoz, monitorování, přezkoumání, udržování a zlepšování dokumentovaného ISMS v kontextu celkových rizik činností organizace.** Dále specifikuje



požadavky na zavedení bezpečnostních opatření, upravených podle potřeb jednotlivých organizací nebo jejich částí. ISMS je navržen tak, aby ***zajistil odpovídající a přiměřená bezpečnostní opatření chránící informační aktiva a poskytující odpovídající jistotu zainteresovaným stranám.***

Vedle všeobecných požadavků vyplývá základní struktura ISMS i z následujících požadavků:

#### **Ustavení a řízení ISMS**

- určení rozsahu a hranice ISMS podle specifík činnosti organizace,
- definování politiky ISMS (která zahrnuje rámec pro stanovení cílů, stanovuje kritéria pro hodnocení rizik a je schválena vedením),
- stanovení přístupu k hodnocení rizik,
- identifikace, analýza a vyhodnocení rizik,
- identifikace a vyhodnocení variant pro zvládnání rizik,
- výběr cílů opatření a jednotlivých bezpečnostních opatření pro zvládnání rizik,
- souhlas vedení organizace s navrhovanými zbytkovými riziky,
- příprava Prohlášení o aplikovatelnosti.

#### **Požadavky na dokumentaci**

- dokumentované prohlášení politiky a cílů ISMS,
- popis použitých metodik hodnocení rizik,
- zpráva o hodnocení rizik,
- plán zvládnání rizik,
- prohlášení o aplikovatelnosti,
- řízení dokumentů,
- řízení záznamů.

#### **Závazek vedení**

- ustanovení politiky ISMS,
- stanovení cílů a plánu jejich dosažení,
- stanovení rolí, povinností a odpovědnosti v oblasti bezpečnosti informací,
- stanovení kritérií pro akceptaci rizik a jejich úrovně,
- zajištění provádění interních auditů,
- provádění přezkoumání ISMS,
- zajištění dostatečných zdrojů pro ustavení, zavedení, udržování a zlepšování ISMS.

#### **Řízení zdrojů**

- zajištění zdrojů,
- školení, informovanost a odborná způsobilost.

#### **Interní audity**

- prověřují, zda cíle opatření, jednotlivá bezpečnostní opatření, procesy a postupy ISMS vyhovují požadavkům normy a právním předpisům, zda jsou zavedeny a udržovány efektivně a zda fungují tak, jak se očekává.

### **Přezkoumání ISMS vedením organizace**

- vstupy pro přezkoumání: výsledky auditů a přezkoumání ISMS, zpětná vazba od zainteresovaných stran, stav preventivních a nápravných opatření, zranitelnosti a hrozby, doporučení pro zlepšení,
- výstupy z přezkoumání: zvyšování účinnosti ISMS, aktualizace hodnocení rizik a plánu zvládnání rizik, potřeby zdrojů.

### **Zlepšování ISMS**

- *Nápravná opatření* pro odstranění nedostatků spojených s implementací a provozem ISMS a k zabránění jejich opětovnému výskytu.
- *Preventivní opatření* musí být přiměřená závažnosti možných problémů, jejich priorita je určována na základě výsledků hodnocení rizik.

Podobně jako tomu bylo u předchozích standardů, i zde je třeba si uvědomit, že existují další normy a směrnice související v tomto případě s ISMS, např. ČSN ISO/IEC 17799, ČSN ISO/IEC 20000-1, ČSN ISO/IEC 27005 nebo ČSN ISO/IEC 27006.

## **10.7 Integrované systémy řízení**

### **10.7.1 Podstata IMS**

Integrovaný systém řízení – IMS (Integrated Management System) lze na jedné straně chápat jako účinný nástroj řízení, který skloubí požadavky nejčastěji QMS, EMS a OHSAS, což vyústí v systémovou příručku IMS, politiky IMS a související cíle a programy IMS. Na druhé straně můžeme chápat IMS jako východisko pro zvyšování podnikatelské výkonnosti či jako účinný nástroj „risk managementu“. V každém případě IMS umožňuje jednotný způsob řízení a vedení organizace minimálně v oblastech, které jsou součástí IMS.

Poskytuje managementu informace o veškerých rizicích firemních procesů a systémové nástroje k jejich řízení. Stává se tak významnou konkurenční výhodou oproti firmám, které implementovaly pouze některý ze systémů (např. ve vazbě na podmínky výběrových řízení v rámci státních zakázek).

### **10.7.2 Výhody a možnosti integrace**

- Menší množství a složitost dokumentace
  - řada směrnic je použitelná pro více systémů,
  - může být vyhlášena společná politika (zčásti i společné cíle),
  - může být vybudován společný registr právních požadavků,
  - je výhodné vytvořit jeden systém pro školení,
  - zpracovává se integrovaná příručka jako základní dokument,
  - je společná směrnice pro provádění interních auditů,
  - probíhá společné přezkoumání systémů vedením.
- Vyšší efektivita jednotného řízení a komunikace
  - průhlednost, čitelnost a srozumitelnost řídicí dokumentace i pro řadové pracovníky,

- lepší spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami,
- lepší spolupráce mezi představiteli (manažery) systémů.
- Úspora času a nákladů
  - nižší náklady na certifikaci oproti jednotlivým systémům,
  - rychlejší implementace změn v systému, které mohou vyplývat např. z legislativních změn či jiných požadavků,
  - kratší doba vlastního posuzování a certifikace (bez střídání různých skupin posuzovatelů, expertů a auditorů).

Možnosti integrace vyplývají z toho, jaké systémy řízení se nejčastěji integrují. Jsou to systémy QMS, EMS, OHSAS; ISMS není zatím tak rozšířeným systémem jako předchozí systémy. V případě lesnických firem se ještě často integruje Systém spotřebitelského řetězce lesních produktů (C-o-C); více o C-o-C v následující kapitole.

Podnik může hned na začátku vytvořit IMS, pokud zamýšlí implementovat více systémů řízení v podniku. Další možností je postupná integrace, kdy většinou ke QMS (bývá to jeden z prvních systémů řízení, který organizace implementují) se s odstupem času přidává některý z výše uvedených systémů – např. QMS + EMS, QMS + OHSAS, QMS + C-o-C, QMS + EMS + OHSAS + C-o-C apod. Teoreticky mohou vedle sebe v organizaci uvedené systémy řízení existovat samostatně. Prakticky to však nebývá časté, protože potom se zmíněné výhody integrace vlastně v opačném smyslu stávají nevýhodami samostatně vedle sebe existujících systémů řízení.

## 10.8 Postup implementace systémů řízení

### 10.8.1 Výběr systému – manažerské rozhodnutí

Výběr jedné ze dvou alternativ:

- 1) postupná implementace jednotlivých systémů
  - zvolit si základní systém – většinou QMS,
  - podle uvážení a potřeb firmy přidávat další systémy a jejich prvky kompatibilní se základním systémem.

Vhodná pro nepřipravené subjekty, je časově, finančně i personálně náročnější.

- 2) implementace IMS

Vhodná pro subjekty s prověřenou organizační strukturou, vysokou úrovní vlastní dokumentace a „poučeným“ top managementem.

### 10.8.2 Výběr poradenské firmy

Hlavní kritéria:

- Finanční výhodnost.
- Časová efektivnost.
- Dosavadní reference, mimo jiné např.:
  - zkušenosti z předchozích poradenství,
  - minulá praxe poradců v řídicích funkcích podniků,

- alespoň základní odborné znalosti v hlavních činnostech objednatele poradenství.

### **10.8.3 Vlastní implementace**

Vlastní implementace systému řízení nejčastěji probíhá za účasti jednoho nebo více poradců. Proces implementace potom může organizace pojmout jako projekt.

#### **Vzorový projekt pro QMS:**

- Úvodní jednání.
- Analýza stávajícího stavu.
- Plán postupu.
- Školení managementu.
- Řešení systému.
- Ověřování řešených postupů.
- Zpracování „Příručky“.
- Řízení realizace postupů systému.
- Výstupní audit poradenské firmy.
- Certifikační proces.

#### **Úvodní jednání**

- Seznámení s podstatou QMS.
- Hodnocení možných efektů z realizace QMS.
- Seznámení s postupy implementace QMS.

#### **Analýza stávajícího stavu**

- Plošné přezkoumání všech procesů společnosti.
- Obraz současného řízení kvality – specifikace odchylek.
- Hodnocení:
  - průběhu zakázek,
  - materiálových toků,
  - rozhraní a relevantního okolí.
- Výchozí plán řešení systému kvality.

#### **Plán postupu – zpracování plánu zahrnuje:**

- Vymezení systému kvality; většinou vychází z předmětu podnikání organizace se zohledněním procesního pohledu.
- Organizační strukturu.
- Plán dokumentace systému kvality.
- Harmonogram řešení.
- Stanovení cílového stavu.
- Stanovení manažera projektu – představitele vedení, řídicího a řešitelských týmů.

#### **Školení managementu**

- Úvodní školení vrcholového vedení, zaměřené na:
  - výklad QMS,
  - úlohu vrcholového vedení,

- ekonomické aspekty kvality,
- řízení změn.
- Školení řešitelských týmů, zaměřené na:
  - zásady moderního řízení kvality,
  - podstatu a zásady QMS,
  - základní nástroje řízení kvality,
  - techniky řešení postupů a jejich dokumentování.

#### **Řešení systému kvality**

- Stanovení koncepce systému kvality, zejména:
  - vymezení procesů,
  - formulace politiky kvality,
  - stanovení struktury a zásad zpracování dokumentace,
  - stanovení zásad řešení rozhraní systému.
- Tržní realizace systému kvality:
  - hodnocení požadavků zákazníků,
  - stanovení znaků kvality,
  - výběr a aplikace vhodných metod.
- Řešení procesů a prvků systému kvality, podle plánu dokumentace a harmonogramu, v souladu s:
  - požadavky základní normy ISO 9001,
  - požadavky oboru,
  - přijatou politikou kvality,
  - reálnými technologickými možnostmi společnosti,
  - potřebami, zvyklostmi a kulturou společnosti.
- Zpracování dokumentace systému kvality:
  - příručky kvality, dokumentace 2. a 3. úrovně.

#### **Ověřování řešených postupů**

- Zpracování plánu ověřování z hlediska:
  - plnění požadavků základní normy ISO 9001,
  - plnění oborových požadavků,
  - plnění politiky kvality,
  - respektování technologických možností a potřeb firmy,
  - realizovatelnosti v podmínkách firmy, respektování vzájemných vazeb.
- Ověření postupů podle plánu (závěry ověřování, korekce postupů).
- Uvolnění a schválení postupů, úpravy dokumentace.
- Seznámení pracovníků (uživatelů) s postupy v systému kvality.

#### **Zpracování příručky kvality**

- Zpracování výsledků řešení.
- Zpracování schválených postupů systému kvality.
- Ověření plnění požadavků základní normy ISO 9001.

### **Řízení realizace postupů v systému kvality**

- Školení a výcvik interních auditorů systému kvality (dále jen „SK“).
- Postupná/průběžná realizace ověřených postupů SK.
- Analýza potřeb metod a nástrojů řízení kvality:
  - provedení analýzy potřeb metod matematické statistiky,
  - zpracování programu postupné aplikace, vlastní aplikace metod,
  - výcvik pracovníků.
- Ověřování:
  - zahájení interních auditů SK dle plánu realizace postupů SK,
  - spolupráce poradenské firmy při zahájení interních auditů,
  - hodnocení plnění politiky a cílů kvality,
  - přezkoumání vhodnosti SK vedením organizace,
  - stanovení opatření k nápravě, příp. korekce postupů podle výsledků interních auditů,
  - přezkoumání systému kvality vedením.

### **Výstupní audit poradenské firmy**

- Přezkoumání plnění požadavků základní normy ISO 9001 v dokumentaci i v reálných procesech SK.
- Identifikace odchylek od požadavků základní normy a doporučení k jejich odstranění.
- Pomoc při odstraňování odchylek.
- Prohlášení poradenské firmy o připravenosti SK k certifikaci.
- Pomoc při zpracování přihlášky k certifikačnímu auditu.
- Pomoc při výběru a doporučení certifikačního orgánu.

### **Certifikační proces**

Certifikační proces z pohledu externích auditů je samostatně popsán v kapitole 10.9.3. Na další straně je uvedeno výchozí schéma popisující proces certifikace organizace.

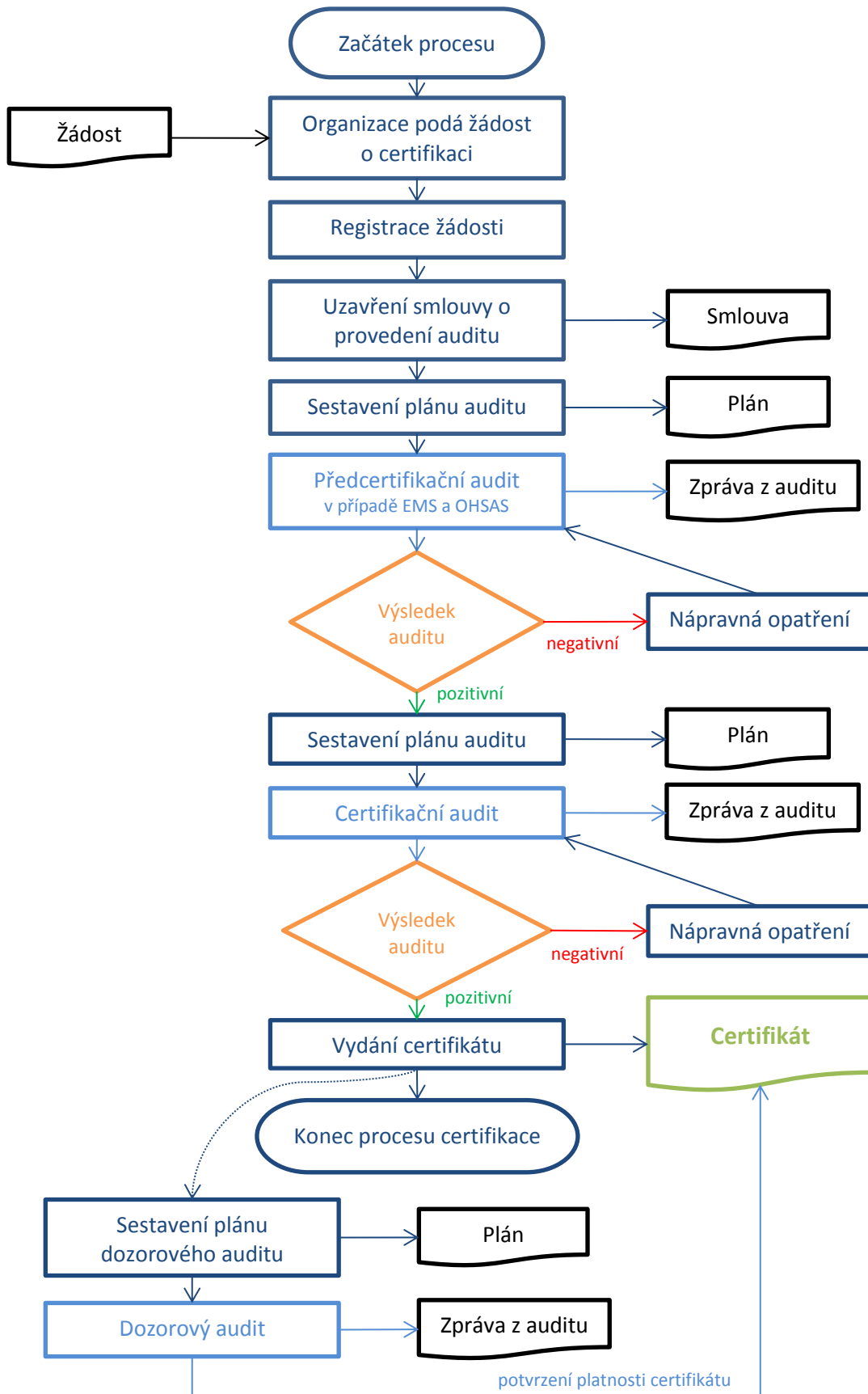
Na konci úspěšně zakončeného certifikačního procesu vydává certifikační orgán certifikované organizaci příslušný certifikát vztahující se ke konkrétnímu auditovanému systému.

### **10.8.4 Certifikační a akreditační orgány**

Informace o akreditačních a následně certifikačních orgánech jsou uvedeny v kapitole 10.1.3. Certifikační orgány představují subjekty nezávislé třetí strany, které mají právo udělené od ČIA auditovat a certifikovat organizace ucházející se o získání certifikátu dokladujícího shodu příslušného systému řízení organizace s požadavky příslušné normy.

Mezi certifikačním orgánem a certifikovanou organizací vzniká smluvní vztah, ze kterého mj. vyplývá, že organizace musí certifikačnímu orgánu poskytnout součinnost při provádění auditů (předkládá dokumentaci, umožňuje přístup do provozů certifikované organizace apod.). Pro zástupce certifikačního orgánu samozřejmě platí mj. povinnost zachování mlčenlivosti o informacích, které se v průběhu auditů dověděli. Smluvní vztah je většinou tříletý, což koresponduje s minimálně třemi provedenými auditů ze strany certifikačního orgánu – 1x certifikační/případně recertifikační audit, 2x dozorový audit.

**Obrázek 10.3: Certifikační proces**



Vyvázání se ze smluvního vztahu ze strany certifikované organizace je možné, ale většinou problematické z důvodu vysokých sankcí pro certifikovanou organizaci za rozvázání smluvního vztahu v průběhu jeho trvání.

### 10.8.5 Význam akreditované certifikace

#### Získání certifikátu ISO 9001(QMS):

- **Znamená**, že organizace mimo jiné
  - má zavedený systém managementu kvality, který je ve shodě s příslušnými požadavky normy ISO 9001, je vhodný pro její produkty (služby) a procesy a udržuje ho v plném rozsahu udělené certifikace,
  - analyzuje a chápe potřeby zákazníků a zajišťuje, aby její produkty plnily požadavky zákazníků a příslušných právních předpisů,
  - zajišťuje dostupné zdroje, snaží se předcházet neshodám, má zavedený účinný systém interních auditů a přezkoumání systému managementu,
  - sleduje, měří a neustále zlepšuje efektivitu svého systému.
- **Neznamená**, že organizace musí nutně zajistit 100% shody svých výrobků a nenaznačuje, **že samotný produkt je certifikovaný** jako produkt, plnící požadavky ISO či jakékoliv jiné normy nebo specifikace. Je třeba si uvědomit, že jde o certifikaci systému řízení, nikoli konkrétního produktu.

#### Získání certifikátu ISO 14001(EMS):

- **Znamená**, že organizace mimo jiné:
  - má zavedený EMS, který je ve shodě s požadavky normy ISO 14001, je vhodný pro typ jejich činností, produktů a služeb,
  - pro určený rozsah může prokázat stanovení environmentální politiky, cílů a cílových hodnot, identifikaci environmentálních aspektů, shodu svých činností s právními a jinými požadavky,
  - prokáže zavedení postupů pro interní a externí komunikaci i postupů pro řešení havarijních situací, stejně jako snahu předcházet neshodám.
- **Neznamená**, že organizace při svých činnostech dosahuje optimálního vlivu na ŽP. Nezahrnuje pouze audit plné shody s právními předpisy a nezajišťuje, že nikdy nedojde k porušení těchto předpisů. Nemusí nutně znamenat, **že organizace bude vždy schopná zamezit haváriím**, týkajícím se životního prostředí.

## 10.9 Prověrky systémů řízení

### 10.9.1 Vybrané definice

**PROVĚRKA (AUDIT)** – systematický a nezávislý proces zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v prověřované oblasti systému a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů a splnění kritérií prověrky.

**SYSTÉM MANAGEMENTU** – organizační struktura, odpovědnosti, postupy, procesy a zdroje, potřebné pro realizaci řízení.



**PROVĚŘOVATEL (AUDITOR)** – osoba, která má kvalifikaci a způsobilost k provádění prověrek.

**ZJIŠTĚNÍ** – výsledky hodnocení shromážděných důkazů z prověrky podle kritérií; resp.

vyjádření o skutečnosti, které bylo učiněno během prověrky a doloženo objektivním důkazem – může být pozitivní i negativní a může mít různý stupeň závažnosti.

**OBJEKTIVNÍ DŮKAZ** – kvalitativní nebo kvantitativní informace a záznamy nebo vyjádření, týkající se parametrů nějakého prvku či služby, nebo existence a uplatnění prvku systému managementu, které jsou podloženy zjištěním, měřením nebo zkouškou a které mohou být ověřeny.

**NESHODA** – nesplnění specifikovaných požadavků.

**KRITÉRIA PROVĚRKY** – řada dílčích požadavků, se kterými se srovnávají shromážděné důkazy z prověrky (auditor porovnává obecný požadavek normy s konkretizovaným požadavkem v postupu organizace, se záznamem, dokumentujícím jeho realizaci a se skutečnou praxí).

## 10.9.2 Interní audity

### 10.9.2.1 Důvody pro prověřování systémů managementu

Pravidelné a kvalifikované prověřování:

- Podporuje rozvoj, stálé zlepšování systému, procesu a výrobků.
- Odstraňuje provozní slepotu.
- Přispívá ke zvyšování spokojenosti zákazníků.
- Zlepšuje motivaci zaměstnanců.
- Zvyšuje produktivitu.
- Je přirozeným nástrojem, který rozvíjí týmovou práci.
- Poskytuje důležité informace (zpětná vazba) vedení organizace pro kvalifikované rozhodování a řízení.

### 10.9.2.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

Podle vzniku impulsu k provedení prověrky:

**Plánovaná** – v rámci plánování systémů řízení vzniká plán interních prověrek, cyklus dozoru certifikační organizace, významní zákazníci plánují své prověrky u dodavatelských organizací.

**Neplánovaná** – nastane obvykle v případě, když v důsledku závažné vnější nebo vnitřní události je potřeba v organizaci prověřit nějaký proces, požadavek normy, výrobek apod.

**Pravidelná** – opakující se v plánu vždy ve stejných intervalech (např. při čtvrtletním monitoringu ročních projektů).

**Nepravidelná** – prověrka v plánu nebo mimo plán, iniciovaná jiným předpisem nebo zdrojem, jen pokud nastane určitá situace.

Podle předmětu prověřování:

**Prověrka systému** – slouží k ověření, zda systém odpovídá plánovaným činnostem, požadavkům příslušné normy a požadavkům stanoveným organizací, zda je efektivně uplatňován a rozvíjen.

**Prověrka procesu** – je prověřován definovaný proces nebo jeho vybraná kritická část – zda je způsobilý a stabilní a zda výstup z něho má shodné parametry s očekávanými/předepsanými.

**Prověrka výrobku** – slouží k ověření shody provedení výrobku s požadavky na kvalitu, před expedicí k zákazníkovi (sem patří i tzv. *výrobní benchmarking*)

**Prověrka pracovníků** – tyto prověrky nejsou realizovány klasickými auditory systému řízení, ale jsou součástí prověřování prvku normy „Lidské zdroje“

Podle iniciátora/realizátora prověřování:

**Vlastní interní prověrka** – iniciovaná organizací, realizovaná interními auditory.

**Zákaznická prověrka** – zákazník požádá svého dodavatele o umožnění prověrky požadavků normy nebo požadavků vlastních, při zachování mlčenlivosti o všech zjištěných skutečnostech.

**Externí prověrka** – vedená akreditovanou certifikující organizací.

### 10.9.2.3 Plánování interní prověrky

#### Určení cílů a rozsahu interní prověrky

- Stanovit shodu nebo neshodu prvků systému se specifikovanými požadavky.
- Stanovit efektivnost uplatňovaného systému z hlediska stanovených cílů.
- Poskytnout prověřovanému příležitost zlepšit systém.
- Splnit požadavky a předpisy, reagovat na legislativní změny.
- Umožnit certifikaci systému prověřované organizace.
- Ověřit účinnost předchozích opatření.
- Dosáhnout optimalizace konkrétního procesu.
- Předběžně ohodnotit dodavatele (pro navázání smluvních vztahů).
- Ověřit, zda systém dodavatele splňuje specifikované požadavky a je uplatňován.

#### Určení osob, odpovědných za cíle a procesy v systému

Z dokumentovaných postupů, nejpřehledněji z „Příručky“, kterou má interní auditor k dispozici, může spolehlivě určit, která osoba je odpovědná za procesy, ve kterých jsou realizovány definované cíle. Tyto osoby se stávají partnery pro interní auditory, jako odpovědní reprezentanti prověřovaných pracovišť organizace.

#### Určení referenčních podkladů

Jsou to především:

- příslušná norma, podle které se prověřuje,
- „Příručka“ a navazující dokumentace různé úrovně (směrnice, pokyny, příkazy, záznamy, další normy a zákony, atd.),
- auditní zpráva z předchozího auditu,
- dokumentace, převzatá od významného zákazníka jako závazná pro jeho zakázky.

#### Určení týmu auditorů

Tým může být určen ze seznamu, který zahrnuje jejich kvalifikace, časovou dostupnost, údaje o vyloučení některých procesů nebo pracovišť v důsledku předcházení konfliktu zájmů. *Tento*

*plánovací krok je velice důležitý pro úroveň prověřování a efektivní rozvoj týmové práce v organizaci.*

#### **Určení data a místa konání prověrky**

Je dobré plánovat v týdnech nebo dekadách, datum upřesnit až při plánování konkrétní prověrky. U ročního plánu je těžko zajistitelná účast příslušných auditorů v konkrétní den, naplánovaný např. před 8 měsíci.

#### **Určení prověřovaných útvarů**

Útvary vyplynou z definovaných cílů a rozsahu, který považuje auditor za vhodný k prověření, např.:

- prověří se jeden prvek na všech dotčených útvarech,
- prověří se všechny požadavky normy pouze na jednom pracovišti.

#### **Stanovení časového plánu prověrky**

- časový plán je důležitý pro zdárný průběh prověrky,
- je třeba jej předem projednat s odpovědnou osobou za proces nebo pracoviště,
- auditor by měl dodržovat odsouhlasený plán, aby co nejméně narušoval plynulý chod pracovišť.

#### **Identifikace specifických požadavků pracovišť**

Tyto požadavky musí interní auditor respektovat. Jsou to např.:

- u lékařů hygiena prostředí,
- u stavbařů bezpečnostní podmínky,
- u lesáků či zemědělců povětrnostní vlivy,
- u armády utajení zpřístupněných informací, apod.

#### **Stanovení rozdělovníku závěrečné zprávy**

Rozdělovník se stanovuje např. podle:

- směrnice o interních prověrkách,
- funkční hierarchie organizace,
- prověřovaných oblastí.

*ZÁZNAM Z INTERNÍ PROVĚRKY MÁ PROTOKOLÁRNÍ FORMU A JE ŘÍZENÝM DOKUMENTEM.*

### **10.9.2.4 Průběh prověrky a její dokumentování**

#### **Zahajovací jednání – úvodní pohovor**

Účelem úvodního pohovoru je:

- představit vzájemně členy auditorského týmu a vedení prověřovaného pracoviště,
- přezkoumat vzájemné pochopení náplně, rozsahu a cílů prověrky,
- poskytnout vedení prověřovaného pracoviště stručný přehled a výklad metod a postupů, které mají být při provádění prověrky použity,
- zřídit oficiální komunikační vazby mezi týmem auditorů a zástupci prověřovaného pracoviště,
- potvrdit dostupnost zdrojů a vybavení, které potřebuje tým auditorů,

- potvrdit dobu a datum závěrečného jednání a průběžných jednání s vedením prověřovaného pracoviště,
- ubezpečit se, že nedošlo k neočekávané změně na pracovišti, která by vyžadovala přesun dispozic prověřovaných prvků,
- vysvětlit veškeré nejasné podrobnosti plánu prověrky, zodpovědět případné dotazy.

#### **Shromažďování důkazů, zjišťování**

Interní auditor porovnává při auditu:

- požadavek normy, referenční dokumenty,
- záznamy z realizace procesů, kterými pracoviště prokazuje, že procesy probíhají podle stanovených pravidel a požadavků,
- další relevantní skutečnosti. *SHROMAŽDUJE TAK DŮKAZY, KTERÉ ZAZNAMENÁVÁ.*

#### **Zjištění při prověře**

- Všechna zjištění mají být dokumentována, ať jsou pozitivní nebo negativní.
- Po prověření všech činností tým auditorů má přezkoumat všechna svá zjištění a stanovit ta, která mají být hlášena jako neshody a zároveň provede klasifikaci jejich závažnosti.
- Zjištění mají být jasně, stručně a úplně dokumentována a doložena důkazy.
- Všechna zjištění, zejména klasifikovaná jako neshody, mají být vedením prověřovaného pracoviště uznána.

#### **Dokumentace interní prověrky**

- Celkový plán interních auditů v organizaci.
- Plán konkrétní interní prověrky.
- Kontrolní listy (dotazníky) pro hodnocení prvků systému řízení.
- Formuláře pro zaznamenávání zjištění při prověře.
- Formuláře pro dokumentování podpůrných důkazů pro závěry.
- Zpráva (někdy nazývaná protokol) z interní prověrky.

#### **10.9.2.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti**

##### **Kvalifikace interních auditorů**

- Vzdělání (alespoň středoškolské).
- Výcvik (znalost norem, metod posuzování výsledků, metod plánování, přípravy a vedení prověrek).
- Zkušenosti (alespoň 4leté praktické znalosti o procesech).
- Potřebné osobní vlastnosti.
- Odbornost.
- Udržování způsobilosti.

##### **Komunikace interních auditorů během prověrky**

Komunikativnost interního auditora je jeho významnou vlastností i dovedností zároveň.

Komunikace interního auditora musí mít pozitivní a kultivovaný základ. Její úroveň musí být cíleně rozvíjena.

### **Požadované osobní vlastnosti interních auditorů (platí i pro externí auditory)**

- Objektivnost.
- Zdravý, rozumný úsudek.
- Analytické a systémové schopnosti v myšlení.
- Rychlé chápání situace.
- Představitost.
- Tvůrčí schopnosti.
- Komunikativnost.
- Nekonfliktní jednání.
- Smysl pro klidné a etické jednání při řešení krizové situace.
- Osobní prezentace.
- Přirozená autorita.
- Schopnost zapojení do týmové práce.
- Schopnost vést – leadership.

### **10.9.3 Externí audit**

#### **10.9.3.1 Zákaznické audit**

Provádí je zpravidla významní zákazníci u svých dodavatelů (i subdodavatelů) výrobků a služeb pro ověření, zda jejich zavedené systémy jsou funkční a odpovídají požadavkům příslušných norem i specifickým požadavkům zákazníků.

#### **10.9.3.2 Certifikační, recertifikační a dozorové audit**

Provádí je akreditované certifikační orgány na základě žádosti příslušné organizace a následně uzavřeného smluvního vztahu a jako důkaz shody auditovaného systému s požadavky vydávají odpovídající certifikáty.

**Certifikační audit** – první externí audit po implementaci systému.

**Recertifikační audit** – zpravidla po 3 letech platnosti, resp. při významné změně normativních dokumentů pro systém.

**Dozorový audit** – kontrolní akt, většinou s jednoroční periodicitou.

#### **10.9.3.3 Witness audit**

Jsou to tzv. svědecké audit, při nichž certifikační orgán, který potřebuje obnovit příslušnou akreditaci, dokazuje mimo jiné též svoji úroveň auditování, a to u náhodně vybrané organizace, před zástupci akreditačního orgánu – ČIA.

Externí audit mohou být prováděny jako:

**Jednotlivé** – nebo též „samostatné“ – existuje jeden nebo několik systémů (každý se zvláštní příručkou), bez propojené dokumentace.

**Společné** – systémy jsou integrované částečně – např. několik příruček, nejsou propojené interní audit.

**Kombinované** – systémy jsou plně integrované – existuje jedna, tzv. integrovaná příručka, je jeden program interních auditů, přezkoumání vedením je společné apod.

## 10.10 Národní cena kvality České republiky

### 10.10.1 Princip a používané modely

Program Národní ceny kvality ČR je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a kvality všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti. Model Národní ceny kvality ČR vychází z Modelu excellence EFQM, který je používán v Evropské ceně za kvalitu v mnoha zemích Evropy.

Program Národní ceny kvality ČR organizuje Sdružení pro oceňování kvality (SOK). V rámci programu jsou definovány jednotlivé modely řízení kvality rozdělené pro podnikatelský a veřejný sektor.

*Modely řízení kvality pro **podnikatelský sektor**:*

- Excellence EFQM.
- START.
- START PLUS.

*Modely řízení kvality pro **veřejný sektor**:*

- Excellence EFQM.
- CAF.
- START.
- START PLUS.

Cyklus programu je u Modelů excellence EFQM a CAF roční. Je zahajován v listopadu roku předchozího a končí vyhlášením vítězů a úspěšných finalistů v jednotlivých kategoriích v listopadu příslušného roku. Do programu Národní ceny kvality ČR jsou od r. 2009 zařazeny Modely START a START PLUS, které jsou zjednodušenou formou modelu EFQM. Do těchto modelů se firmy mohou přihlásit kdykoli v průběhu roku. V případě splnění požadavků jednotlivých modelů obdrží firma příslušné osvědčení, jehož předání proběhne podle dispozic uchazeče, obvykle při lokálně významné akci (SOKCR, 2013).

### 10.10.2 Model excellence EFQM

Odborníci Evropské nadace pro management kvality (EFQM) analyzovali způsoby řízení nejlepších firem v Americe a v Japonsku. Na základě výsledků této analýzy vytvořili v roce 1991 nový model řízení pro evropské firmy a nazvali ho Evropský model TQM (Total Quality Management). Model byl průběžně vylepšován a upravován a jeho finální verze byla prezentována v roce 1999 pod novým názvem „The EFQM Excellence Model“ (NPK, 2013).

**Základní koncepty (zásady) excellence** (Nenadál, 2008):

- Orientace na výsledky.
- Zaměření na zákazníka.
- Vůdcovství a stálost účelu.
- Management prostřednictvím procesů a faktů.
- Rozvoj a zapojení pracovníků.

- Neustálé učení se, zlepšování a inovace.
- Vzájemně prospěšné partnerství.
- Sociální odpovědnost.

### 10.10.3 Model CAF

Společný hodnotící rámec (CAF – Common Assessment Framework) je nástrojem Total Quality Managementu (TQM), vyvinutým veřejným sektorem pro veřejný sektor, inspirovaný Modelem excelence EFQM. Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů: je tak uplatněn holistický přístup při analýze výkonnosti organizace.

CAF je veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný **nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru** v celé Evropě **využívat techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti**. CAF byl navržen tak, aby byl využitelný ve všech oblastech veřejného sektoru na evropské, národní/federální, regionální a místní úrovni.

Cílem CAF je stát se katalyzátorem procesu celkového zlepšování organizace a má pět hlavních záměrů:

- 1) Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.
- 2) Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, ACT).
- 3) Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
- 4) Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném tak i soukromém sektoru.
- 5) Usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru. (NISPK, 2013).

*Pozn. 1: Holismus (z řeckého to holon, celek) je filosofický názor nebo směr, který zdůrazňuje, že všechny vlastnosti nějakého systému nelze určit nebo vysvětlit pouze zkoumáním jeho částí. Naopak celek podstatně ovlivňuje i fungování nebo podobu svých částí. (Wikipedia, 2013).*

*Pozn. 2: Benchlearning lze jednoduše charakterizovat jako proces učení se od jiných.*

### POUŽITÉ ZDROJE:

Beran a kol. *Systémy managementu podle norem ISO 9001 a 14001 v lesním hospodářství České republiky*. ÚHÚL Brandýs nad Labem, 2007.

Burý, A. *Teorie systémů a řízení*. Skripta. VŠB v Ostravě, 2007.

CKLOP. *Posuzování shody výrobků, prohlášení o shodě a označení CE* [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné na: [http://www.cklop.cz/index.php?option=com\\_rsfiles&task=download&path=cklo\\_p-rocenky%2Frocenka-cklop-2013%2FCKLOP2013\\_blok\\_kap6.pdf](http://www.cklop.cz/index.php?option=com_rsfiles&task=download&path=cklo_p-rocenky%2Frocenka-cklop-2013%2FCKLOP2013_blok_kap6.pdf).

CQS. *ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* [online]. [cit. 2013-11-08]. Dostupné na: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html>.

- ČIA. 2013. *Český institut pro akreditaci* [online]. [cit. 2013-10-02]. Dostupné na:  
<<http://www.cia.cz/o-nas.aspx>>.
- ČNI. *ČSN EN ISO 9000*. idt ISO 9001:2005. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s.
- ČNI. *ČSN EN ISO 9001*. idt ISO 9001:2008. Praha: Český normalizační institut, 2010. 56 s.
- ČNI. *ČSN EN ISO 9004*. idt ISO 9004:2009. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s.
- Hrazdil, J. a). *ČSN EN ISO 9001 ed. 2. Systémy managementu kvality – Požadavky* [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné na: <<http://shop.normy.biz/detail/86706>>.
- Hrazdil, J. b). *ČSN EN ISO 14001. Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití* [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné na:  
<<http://shop.normy.biz/detail/73439>>.
- Hrazdil, J. c). *ČSN ISO 14004:2005. Systémy environmentálního managementu - Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpurným metodám* [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné na: <<http://shop.normy.biz/detail/73440>>.
- Hrazdil, J. d). *ČSN OHSAS 18001:2008. Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na:  
<<http://shop.normy.biz/detail/80805>>.
- Hrazdil, J. e). *ČSN ISO/IEC 27001:2006: Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy managementu bezpečnosti informací – Požadavky* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na: <<http://shop.normy.biz/detail/76533>>.
- MPO. *Posuzování shody výrobků – autorizace krok za krokem* [online]. [cit. 2013-10-04]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/posuzovani-shody-vyrobku-1618.html>>.
- Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- Nenadál, J. *Systémy managementu jakosti I*. Studijní opora. VŠB-TU Ostrava, 2008. 126 s.
- NISPK. *Společný hodnotící rámec – zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení CAF 2013*. Národní informační středisko podpory kvality, Praha, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- NPJ. *Národní politika kvality* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na:  
<<http://www.npj.cz/cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>>.
- NPK. *EFQM model* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na:  
<http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>.
- Plášková, A., Ryšánek, P. *Společenská odpovědnost (CSR). Hodnocení CSR firem*. Národní informační středisko podpory kvality. Praha, 2013. 72 s.
- Příbek, J. *Systémy managementu jakosti*. NPJ. Praha, 2004.
- SOKCR. *Národní cena kvality ČR* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na:  
<<http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr>>.
- Veber, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. Dotisk 2003. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- Wikipedia. *Holismus* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné na:  
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Holismus>>.



## 11 Certifikace v lesním hospodářství

Lesní podniky mohou využívat výše uvedené systémy řízení (kap. 10), které mohou být certifikačním orgánem certifikovány. Vedle toho mohou využívat specifickou (odvětvovou) certifikaci lesního hospodaření, která představuje jeden z tržních nástrojů určených pro:

- podporu principů trvale udržitelného hospodaření v lesích,
- zlepšení veřejného mínění o lesním hospodářství,
- lepší využívání dřeva jako ekologické a obnovitelné suroviny.

Výrazně se to projevuje v oblasti obchodu, kde certifikace napomáhá k lepšímu uplatnění surového dříví a výrobků ze dřeva na trhu i ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti, a to především při exportu do těch zemí, kde jsou již dnes certifikované výrobky požadovány. V tomto směru je s certifikací lesů úzce spojena certifikace spotřebitelského řetězce lesních produktů.

Mezi základní zásady certifikace lesního hospodaření patří:

- Dobrovolnost.
- Transparentnost.
- Důvěryhodnost.
- Nediskriminační charakter (vůči různým typům lesa i vlastnickým poměrům).

Vlastní certifikace lesního hospodaření potom představuje hodnocení, prováděné *nezávislou třetí stranou*, zda hospodaření v lesích odpovídá ekologickým, ekonomickým a sociálním standardům, stanoveným před zahájením procesu. V případě úspěšné certifikace je vlastníkovvi lesa vydáno osvědčení o výsledku tohoto hodnocení.

### 11.1 Certifikační systémy lesního hospodaření

Postupně se ve světě vyvinuly různé systémy, v současné době existuje více než 50 systémů, přičemž mezi nejznámější patří:

- PEFC (Program for the Endorsement of Forestry Certification).
- FSC (Forest Stewardship Council) – mezinárodní nevládní nezisková organizace, jejíž členové jsou organizováni ve třech sekcích: ekonomické, sociální, ekologické. Základní ideou FSC je podporovat ekologicky šetrné, sociálně prospěšné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů, a tím napomoci chránit ohrožené a devastované světové lesy. FSC vytvořilo mezinárodní systém certifikace lesů a podniků, které dřevo z certifikovaných lesů zpracovávají ve výrobky (více na <http://www.czechfsc.cz/>).
- SFI (Sustainable Forestry Initiative).
- ATFS (American Tree Farm System).
- CSA (Canadian Standards Association).

Ve světě i v České republice jsou využívány zejména systémy PEFC a FSC. Jejich srovnání ukazuje následující přehled (Slanina, 2012):

## PEFC vs. FSC

*Certifikace trvale udržitelného hospodaření v lesích (TUH)*

International	243 mil. ha	150 mil. ha
ČR	1.854.356 ha	49.738 ha

*Certifikace spotřebitelského řetězce lesních produktů (C-o-C)*

International	8.886 ks	22.974 ks
ČR	256 ks	117 ks

Vzhledem k tomu, že v České republice je nejvíce zastoupen systém certifikace lesů PEFC, bude mu věnována další kapitola.

### 11.2 Systém certifikace lesů PEFC

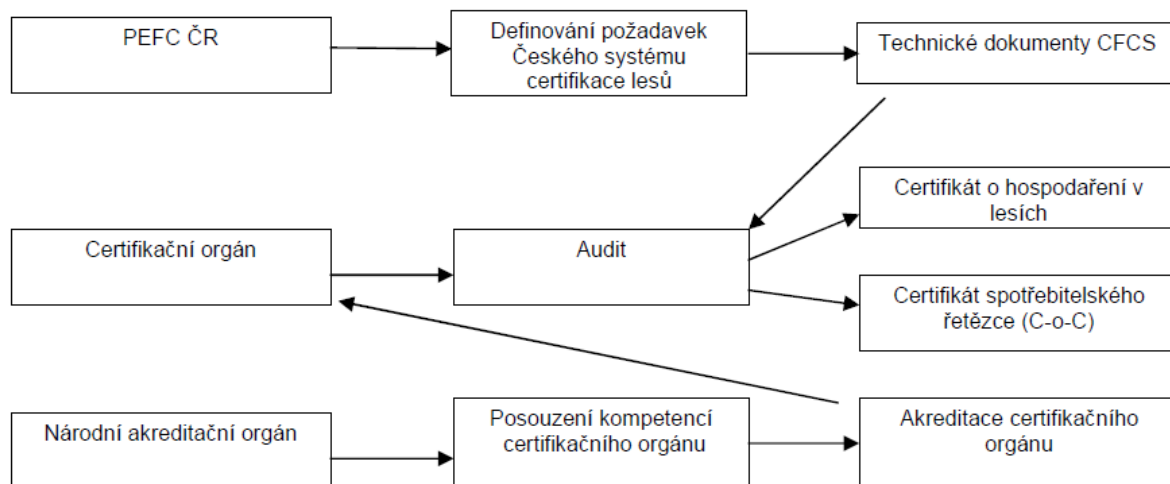
Zkratka „PEFC“ je vytvořena z počátečních písmen názvu Program for the Endorsement of Forestry Certification, což v překladu znamená Program pro vzájemné uznávání certifikačních systémů. Formálně tento Program zastupuje Rada PEFC, která byla založena 30. června 1999 v Paříži zástupci 11 národních iniciativ. Jedna z těchto zakládajících národních iniciativ byla také z České republiky. Radu PEFC představují k srpnu roku 2013 zástupci 37 zemí ze všech kontinentů. Konkrétně to znamená, že systémem PEFC je certifikováno více než 253 mil. ha lesů, což dokládá úspěšný rozvoj tohoto systému. V České republice je tímto systémem certifikováno více než 1 883 000 ha lesů a 231 podniků certifikovaných v rámci spotřebitelského řetězce lesních produktů.

Zjednodušeně můžeme říci, že PEFC představuje systém, v rámci kterého jsou mimo jiné **stanoveny základní rámce trvale udržitelného hospodaření v lesích**. Tyto rámce následně jednotliví členové (státy) Rady PEFC zapracovávají do svých národních systémů certifikace lesů. Tyto národní dokumenty procházejí mezinárodním auditem zadaným PEFC International. Tímto postupem je umožněno vzájemné uznávání jak certifikačních systémů, tak v konečném důsledku také certifikátů dokládajících původ těženého, zpracovávaného a prodávaného dříví.

**Český systém certifikace lesů (CFCS – Czech Forest Certification Scheme) zastřešuje národní řídicí orgán „PEFC Česká republika“**, s působností na území celé České republiky. Tento řídicí orgán je profesním, dobrovolným a nezávislým sdružením právnických osob, které lesní pozemky vlastní, hospodářsky je využívají, využívají produkty z lesních pozemků přímo nebo nepřímo nebo se jimi jinak zabývají.

Důvěryhodnost CFCS je založena na vzájemné nezávislosti tří právnických a mezinárodně uznaných subjektů, které vystupují v procesu certifikace hospodaření v lesích a spotřebitelského řetězce lesních produktů vůči žadateli o certifikaci (viz obrázek 11.1). Jejich práva, povinnosti a vzájemné vazby přesně vymezuje dokumentace CFCS.

**Obrázek č. 11.1: Kompetenční diagram CFCS**



PEFC ČR, 2011a

Cíle „PEFC Česká republika“ se promítají do normativního dokumentu **„Kritéria a indikátory trvale udržitelného hospodaření v lesích“** (CFCS 1003:2011). Splnění těchto kritérií a indikátorů je jedním z předpokladů pro úspěšnou certifikaci lesního majetku a vydání certifikátu. Obecně lze cíle národního řídicího orgánu shrnout do následujících bodů:

- podpora trvale udržitelného hospodaření v lesích,
- podpora spotřeby dřeva jako ekologicky obnovitelného zdroje a výrobků ze dřeva,
- ochrana přírody a trvale udržitelného rozvoje společnosti prostřednictvím realizace Českého systému certifikace lesů.

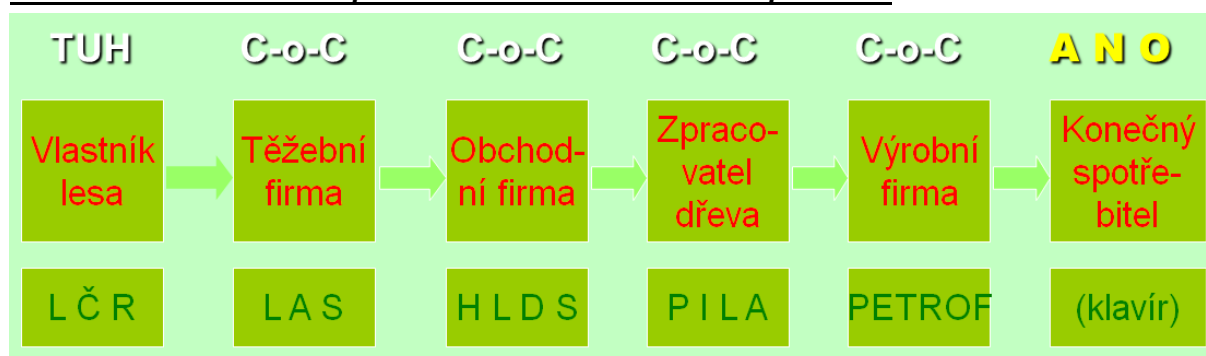
Pro certifikace podle standardu CFCS 1003:2011 je provozně zažitá zkratka „certifikace TUH“.

Jak již bylo zmíněno, součástí tohoto systému je také další normativní dokument týkající se certifikace **„Spotřebitelského řetězce lesních produktů“** (angl. Chain-of-Custody of Forest Based Product; používána je i zkratka C-o-C; CFCS 2002:2013). V tomto dokumentu jsou stanoveny požadavky, které musí splnit subjekty zapojené do spotřebitelského řetězce lesních produktů, např. dodavatelé, zpracovatelé a obchodníci. Pokud subjekty tyto požadavky splní, je původ dříví, procházejícího v řetězci zapojených subjektů, uznán jako spolehlivý a důvěryhodný.

Cílem certifikace spotřebitelského řetězce lesních produktů je tedy potvrzení, že dříví použité ve výrobě pochází z lesů certifikovaných podle požadavků PEFC. Jinak řečeno, nepochází z tzv. kontroverzních zdrojů, které představují např. nelegální nebo neoprávněné těžby.

Plnění kritérií, indikátorů a požadavků obsažených ve výše zmiňovaných normativních dokumentech je pravidelně ověřováno (auditováno). Výsledkem úspěšného auditu je získání certifikátu nebo prodloužení jeho platnosti. Tyto audity jsou u lesních majetků (i subjektů zapojených do systému C-o-C) prováděny nejen interními auditory zastupujícími žadatele o certifikaci v rámci České republiky, ale také auditory zastupujícími nezávislý certifikační orgán (tzv. třetí, nezávislou stranu). Právo udělovat zájemcům příslušný certifikát má jen akreditovaný nezávislý certifikační orgán. Více informací o certifikaci lesů systémem PEFC na <http://www.pefc.cz/>.

**Obrázek č. 11.2: Schéma spotřebitelského řetězce lesních produktů**



#### Základní dokumenty PEFC ČR

- [CFCS 1001:2011](#) Český systém certifikace lesů – popis.
- [CFCS 1002:2011](#) Pravidla pro certifikaci hospodaření v lesích.
- [CFCS 1003:2011](#) Kritéria a indikátory trvale udržitelného hospodaření v lesích.
- [CFCS 1004:2011](#) Požadavky na provádění auditů a na akreditaci certifikačních orgánů provádějících certifikaci hospodaření v lesích.
- [CFCS 1005:2011](#) Požadavky na provádění certifikace a na akreditaci certifikačních orgánů provádějících certifikaci spotřebitelského řetězce lesních produktů.
- [CFCS 2001:2011](#) Pravidla pro používání loga PEFC v České republice (mezinárodní dokument Rady PEFC Logo usage rules).
- [CFCS 2002:2013](#) Spotřebitelský řetězec lesních produktů – požadavky (mezinárodní dokument Rady PEFC pro C-o-C).
- [CFCS 2003:2012](#) Požadavky na certifikační orgány provádějící certifikaci podle mezinárodního standardu PEFC spotřebitelského řetězce.

#### POUŽITÉ ZDROJE:

- PEFC ČR. a). *CFCS 1001:2011. Český systém certifikace lesů – popis*. 1. vyd. PEFC Česká republika, 2011.
- PEFC ČR. *CFCS 1003:2011. Kritéria a indikátory trvale udržitelného hospodaření v lesích*. 1. vyd. PEFC Česká republika, 2011.

PEFC ČR. *CFCS 2002:2013. Spotřebitelský řetězec lesních produktů – požadavky*. 1. vyd. PEFC Česká republika, 2013.

Slanina, S. *PEFC – základní informace*. In. Dudík, R., Lišková, B., Slanina, S. 2012. Objevme les. Ppt prezentace výukového programu TUH. Rychnov n. K., 23. 10. 2012.

## 12 EUTR – EU Timber Regulation

Základním předpisem je **nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 995/2010** ze dne 20. října 2010, kterým se stanoví povinnosti hospodářských subjektů uvádějících na trh dřeva a dřevařské výrobky.

Toto nařízení EU v oblasti dřeva (EUTR) zakazuje uvádění nezákonně vytěženého dřeva a výrobků z tohoto dřeva na trh EU. EUTR se také vztahuje na dřevo a dřevařské výrobky poprvé uváděné na trh EU. Staví se proti obchodování s nezákonně vytěženým dřevem a dřevařskými výrobky v EU stanovením tří klíčových povinností:

- 1) Je **zakázáno uvádět nezákonně vytěžené dřevo a výrobky z tohoto dřeva poprvé na trh EU**.
- 2) **Hospodářské subjekty** v EU, které uvádějí dřevařské výrobky na trh EU poprvé, mají provádět „**náležitou péči**“.
- 3) **Obchodníci**, kteří nakupují nebo prodávají dřevo a dřevařské výrobky již uvedené na trh, mají povinnost vést informace o svých dodavatelích a odběratelích, aby bylo možné dřevo snadno vysledovat. Informace uchovávají alespoň po dobu pěti let a poskytnou je na žádost příslušným orgánům.

Toto nařízení se vztahuje na dřevo i na dřevařské výrobky vyrobené v EU a dovezené odjinud. Dřevo s licencí [FLEGT](#) nebo povolením [CITES](#) je považováno za vyhovující požadavkům nařízení o dřevě.

Dřevo a dřevařské výrobky, na něž se vztahuje toto nařízení, podle svého zařazení v kombinované nomenklatuře uvedené v příloze I nařízení Rady (EHS) č. 2658/87:

- 4401 Palivové dřevo v polenech, špalcích, větvích, otepích nebo v podobných tvarech; dřevěné štěpky nebo třísky; piliny a dřevěné zbytky a dřevěný odpad, též aglomerované do polen, briket, pelet nebo podobných tvarů
- 4403 Surové dřevo, též odkorněné, zbavené dřevní běli nebo nahrubo opracované
- 4406 Dřevěné železniční nebo tramvajové pražce (příčné pražce)
- 4407 Dřevo rozřezané nebo štípané podélně, krájené nebo loupané, též hoblované, broušené pískem nebo na koncích spojované, o tloušťce převyšující 6 mm
- 4408 Listy na dýchování (včetně listů získaných krájením na plátky vrstveného dřeva), na překližky nebo na jiné podobné vrstvené dřevo a ostatní dřevo, rozřezané podélně, krájené nebo loupané, též hoblované, broušené pískem, sesazované nebo na koncích spojované, o tloušťce nepřesahující 6 mm
- 4409 Dřevo (včetně nesestavených pruhů a vlysů pro parketové podlahy) souvisle profilované (s pery, drážkované, polodrážkové, zkosené, spojované do V,

- vroubkované, lištované, zaoblené nebo podobně profilované) podél jakékoliv z jeho hran, konců nebo ploch, též hoblované, broušené pískem nebo na koncích spojované
- 4410 Třískové desky, desky s orientovanými třískami tzv. „oriented strand board“ (OSB) a podobné desky (například třískové desky tzv. „waferboard“) ze dřeva nebo z jiných dřevitých materiálů, též aglomerované s pryskyřicemi nebo jinými organickými pojivy
  - 4411 Dřevovláknité desky a podobné desky z jiných dřevitých materiálů, též pojené pryskyřicemi nebo jinými organickými látkami
  - 4412 Překližky, dýhované desky a podobné vrstvené dřevo
  - 4413 00 00 Zhutněné dřevo, ve tvaru špalků, desek, pruhů nebo profilů
  - 4414 00 Dřevěné rámy na obrazy, fotografie, zrcadla nebo podobné předměty
  - 4415 Bedny, krabice, laťové bedny, bubny a podobné dřevěné obaly; dřevěné kabelové bubny; jednoduché palety, skříňové palety a jiné nakládací plošiny ze dřeva; nástavce palet ze dřeva; (materiál nepoužívaný pro balení, použitý výhradně jako balicí materiál na podporu, ochranu nebo převoz jiného výrobku umístěného na trhu)
  - 4416 00 00 Sudy, džbery, kádě, nádrže, vědra a jiné bednářské výrobky a jejich části a součásti, ze dřeva, včetně dužin (dílů pláště) sudu
  - 4418 Výrobky stavebního truhlářství a tesařství, včetně dřevěných voštinových desek, sestavených podlahových desek a šindelů („shingles“ a „shakes“) ze dřeva
  - Buničina a papír uvedené v kapitolách 47 a 48 kombinované nomenklatury, s výjimkou výrobků na bázi bambusu a sběrových výrobků (odpad a výmět)
  - 9403 30, 9403 40, 9403 50 00, 9403 60 a 9403 90 30 Dřevěný nábytek
  - 9406 00 20 Montované stavby ze dřeva

**Působnost nařízení nepokrývá** dřevařské výrobky či součástí takových výrobků, které byly vyrobeny ze dřeva nebo dřevařských výrobků, které již dokončily svůj cyklus použitelnosti a byly by jinak odstraněny jako **odpad** (ve smyslu čl. 3 odst. 1 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES ze dne 19. listopadu 2008 o odpadech).

**Uváděním na trh** se rozumí bez ohledu na využitý prodejní postup jakékoliv dodávání dřeva a dřevařských výrobků poprvé na vnitřní trh, za účelem distribuce nebo použití v průběhu obchodní činnosti, ať již za úplaty nebo bezplatně.

**Hospodářským subjektem** je každá fyzická nebo právnická osoba uvádějící dřevo nebo dřevařské výrobky na trh.

**Obchodníkem** je každá fyzická nebo právnická osoba, která v průběhu obchodní činnosti prodává nebo nakupuje na vnitřním trhu dřevo nebo dřevařské výrobky, které již byly uvedeny na vnitřní trh.

**Nezákonně vytěženým** je dřevo vytěžené v rozporu s použitelnými právními předpisy v zemi původu vytěženého dřeva.

**Použitelnými právními předpisy** platné právní předpisy v zemi původu vytěženého dřeva, které upravují:

- těžební práva na dřevo v rámci legálně zveřejněných hranic,
- platby za těžební práva a dřevo, včetně povinností souvisejících s těžbou dřeva,
- těžbu dřeva, včetně právních předpisů z oblasti životního prostředí a lesnictví včetně obhospodařování lesů a zachování biologické rozmanitosti tam, kde přímo souvisí s těžbou dřeva,
- zákonná práva třetích stran týkající se využití a držby, která je dotčena těžbou dřeva,
- obchod a cla, a to do té míry, do jaké se vztahují na odvětví lesnictví.

## 12.1 Systém náležitě péče

Každý hospodářský subjekt udržuje a pravidelně hodnotí svůj vlastní **systém náležitě péče**, který používá. Systémy náležitě péče zahrnují tři prvky, na nichž je založeno řízení rizik:

- 1) přístup k informacím,
- 2) posouzení rizik a
- 3) zmírnění zjištěného rizika.

**Ad 1)** opatření a postupy zajišťující **přístup k** níže uvedeným **informacím**, které se týkají dodávek dřeva a dřevařských výrobků uváděných hospodářským subjektem na trh:

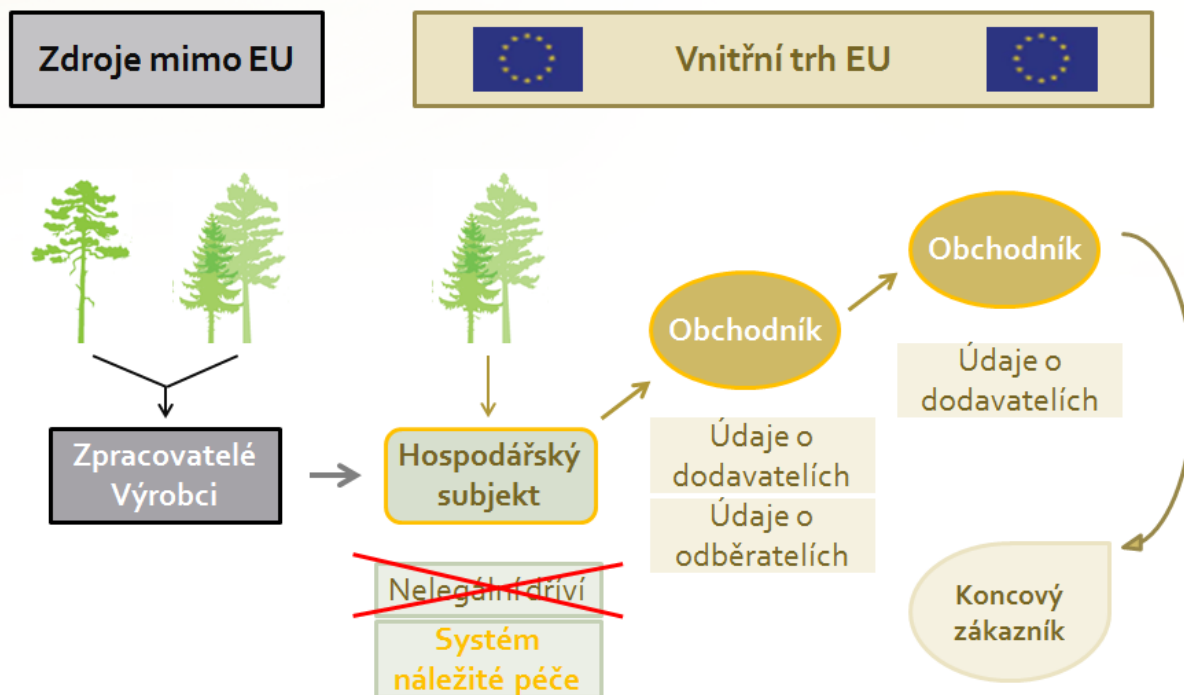
- popis, včetně obchodního názvu a druhu výrobku i obecného názvu druhů dřevin a případně úplného vědeckého názvu dřevin,
- země původu vytěženého dřeva, a případně (viz EU č. 607/2012):
  - region daného státu, v němž bylo dřevo vytěženo, a
  - oprávnění k těžbě,
- množství (vyjádřené v objemu, hmotnosti nebo počtu jednotek),
- jméno a adresa dodavatele hospodářského subjektu,
- název a adresa obchodníka, jemuž byly dřevo a dřevařské výrobky dodány,
- doklady nebo jiné informace uvádějící, že toto dřevo a dřevařské výrobky jsou v souladu s použitelnými právními předpisy.

**Ad 2)** **postupy posouzení rizik**, které umožňují provozovateli analyzovat a posoudit riziko uvedení nezákonně vytěženého dřeva nebo dřevařských výrobků z tohoto dřeva na trh. Postupy zohledňují zjišťované informace i příslušná kritéria pro posouzení rizik, zahrnující:

- zajištění souladu s použitelnými právními předpisy, což může zahrnovat certifikaci nebo jiné režimy ověřování třetích stran, které se týkají souladu s použitelnými právními předpisy,
- šíření se nezákonné těžby konkrétních druhů dřevin,
- šíření se nezákonné těžby nebo nezákonných postupů v zemi původu vytěženého dřeva nebo v regionu dané země, v němž bylo dřevo vytěženo, včetně uvážení výskytu ozbrojeného konfliktu,
- sankce uvalené Radou bezpečnosti OSN nebo Radou Evropské unie na dovoz nebo vývoz dřeva,
- komplexnost dodavatelského řetězce dřeva a dřevařských výrobků.

**Ad 3)** není-li riziko zjištěné během postupů posouzení rizik zanedbatelné, **postupy zmírňování rizika** sestávající ze souboru opatření a postupů, které jsou odpovídající a přiměřené pro účinné snižování daného rizika a které mohou zahrnovat požádání o doplňkové informace či doklady nebo ověření třetí strany.

**Obrázek č. 12.1: Princip a fungování EUTR**



Informace týkající se dodávek prováděných hospodářským subjektem a používání postupů zmírňování rizika musí být doloženy **vedením příslušných záznamů, jež se uchovávají po dobu pěti let** a musí být zpřístupněny kontrolám prováděným příslušným orgánem. Jestliže obchodník dodává předmětné výrobky konečnému zákazníkovi, musí vést informace pouze o svých dodavateli.

Hospodářské subjekty si mohou vytvořit svůj vlastní systém náležité péče nebo mohou také využít systém náležité péče poskytnutý tzv. kontrolní organizací. Další možností je využít požadavky uvedené v technickém dokumentu CFCs 2002:2013 (C-o-C) a v rámci těchto požadavků si vytvořit vlastní systém spotřebitelského řetězce lesních produktů (C-o-C). Revidovaný dokument C-o-C z roku 2013 formuluje požadavky takovým způsobem, že organizace, která zavede systém C-o-C v souladu s těmito požadavky bude zároveň plnit legislativní požadavky EUTR.

## 12.2 Angažované instituce

**Kontrolní organizace** udržují a pravidelně hodnotí systém náležité péče a udělují hospodářským subjektům práva jej využívat.

Pokud hospodářský subjekt využije systém náležité péče nabízený kontrolní organizací, potom kontrolní organizace:



- ověřují řádné využívání systému náležitě péče ze strany takových hospodářských subjektů,
- přijímají odpovídající opatření v případě, že hospodářský subjekt řádně nevyužívá svůj systém náležitě péče, a oznamují příslušným orgánům případy významných nebo opakovaných porušení ze strany hospodářského subjektu.

Jako kontrolní organizace může vystupovat organizace, která splnila stanovené požadavky (viz související nařízení EU) a byla schválena Evropskou komisí. Kontrolní organizace v podstatě mají pomáhat hospodářským subjektům plnit požadavky EUTR. Nejsou to však zástupci státní správy, nepředstavují tzv. příslušné orgány.

Každý členský stát určí jeden či několik **příslušných orgánů** odpovědných za uplatňování tohoto nařízení. V České republice to jsou:

- Ministerstvo zemědělství.
- Krajské úřady – mj. kontrolují hospodářské subjekty.
- Česká obchodní inspekce – kontroluje obchodníky.

Dále jsou angažovány:

- Ústav pro hospodářskou úpravu lesů – jako pověřená osoba MZe.
- Generální ředitelství cel – jako orgán státní správy podávají informace a poskytují součinnost v případě importů.

### 12.3 Kontroly hospodářských subjektů

**Příslušné orgány** (v tomto případě pověřená osoba MZe, tedy ÚHÚL Brandýs n. L.) **provádějí kontroly** k ověření, zda hospodářské subjekty plní povinnosti hospodářských subjektů dané nařízením (EU) č. 995/2010 a zda implementovaly a využívají systémy náležitě péče. Kontroly jsou prováděny podle pravidelně aktualizovaného plánu a přístupem založeným na analýze rizika. Kontroly mohou být taktéž prováděny v případě, že příslušný orgán má k dispozici významné informace, včetně opodstatněných obav třetích osob, týkající se dodržování tohoto nařízení ze strany hospodářského subjektu.

Uvedené kontroly mohou mimo jiné zahrnovat:

- **prověření systému náležitě péče, včetně posouzení rizika a postupů snižování rizika,**
- **prověření dokumentace a záznamů,** které prokazují řádné fungování systému náležitě péče a příslušných postupů,
- **namátkové kontroly, včetně auditů na místě.**

Hospodářské subjekty poskytnou všechnu pomoc nezbytnou pro snazší provádění uvedených kontrol, zejména pokud se týká přístupu do provozoven a předkládání dokumentace nebo záznamů.

**Hospodářské subjekty musí** být při používání svého systému náležitě péče schopny **prokázat:**

- jakým způsobem byly získané informace zkontrolovány na základě kritérií pro posouzení rizik,
- jakým způsobem bylo přijato rozhodnutí o opatřeních ke zmírnění rizika a
- jakým způsobem hospodářský subjekt určil míru rizika.

## 12.4 Národní prováděcí legislativa

Česká prováděcí legislativa zareagovala poměrně pozdě. Nařízení (EU) č. 995/2010 je účinné od 3. března 2013, česká související legislativa – zákon č. 226/2013 Sb. a vyhláška MZe č. 285/2013 Sb. byly schváleny a účinné až v druhé polovině roku 2013.

**Zákon č. 226/2013 Sb.** o uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh řeší zejména právní ukotvení Centrálního systému náležité péče (CESNAP) a toku informací dovnitř a ven ze systému. Stanovuje orgány státní správy, příslušné orgány a jejich úlohy, definuje náplň pověřené osoby MZe a upravuje sankce za správní delikty. Pokud jde o povinnosti hospodářských subjektů, případně obchodníků, odvolává se na přímo použitelné předpisy Evropské unie (předpisy – nařízení EU jsou uvedeny níže).

**Vyhláška MZe č. 285/2013 Sb.** o rozsahu a způsobu předávání informací do centrální evidence hospodářskými subjekty a orgány státní správy v oblasti uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh upravuje to, co už vyplývá z jejího názvu. Příloha k vyhlášce potom upřesňuje mj. strukturu informací, které hospodářské subjekty předávají do CESNAPu.

### Základní legislativní dokumenty EUTR (zároveň také informační zdroje):

- **Nařízení** Evropského parlamentu a Rady EU č. **995/2010**, kterým se stanoví povinnosti hospodářských subjektů uvádějících na trh dřevo a dřevařské výrobky.
- **Nařízení** Komise v přenesené pravomoci (EU) č. **363/2012** o procedurálních pravidlech pro uznávání kontrolních organizací a odejímání takových uznání.
- **Prováděcí nařízení** Komise (EU) č. **607/2012** o prováděcích pravidlech pro systém náležité péče a pro četnost a povahu kontrol kontrolních organizací.
- **Zákon č. 226/2013 Sb.** o uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh.
- **Vyhláška MZe č. 285/2013 Sb.** o rozsahu a způsobu předávání informací do centrální evidence hospodářskými subjekty a orgány státní správy v oblasti uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh.

## 13 Kontrolní otázky

- 1) Co je to kontrola, její původní význam a postupná změna v chápání kontroly.
- 2) Jaká jsou známá pojetí kontroly.
- 3) Vysvětlete pojmy „subjekt“ a „objekt“ kontroly a jednotlivé úrovně vztahů mezi nimi.
- 4) Jak se člení kontrolní systémy z širšího hlediska.
- 5) Jaké jsou základní činnosti řídicího procesu.
- 6) Stručně charakterizujte jednotlivé fáze kontroly.
- 7) Co je kontrolovaný, nekontrolovaný a nekontrolovatelný objekt.
- 8) Popište důležité parametry organizace kontrolního systému.
- 9) Jak probíhá kontrola navrhovaných rozhodnutí.
- 10) Co to je kontrola organizování a kontrola vedení lidí.
- 11) Které kontrolní orgány zajišťují kontrolu v řídicím procesu.
- 12) Jaké jsou hlavní přednosti speciálních kontrolních orgánů.
- 13) Podle jakých hledisek lze klasifikovat kontrolní činnost (druhy kontrol).
- 14) Popište druhy kontrol podle časového období.
- 15) Jaké jsou hlavní kritéria hodnocení výrobních činností v LH.
- 16) Co je to lesní hospodářský plán a jeho závazná část.
- 17) Jaké jsou hlavní kritéria hodnocení ekonomické úrovně.
- 18) Stručně charakterizujte metodu controllingu ve srovnání s manažerským účetnictvím.
- 19) Jaké hlavní systémy managementu organizace zavádějí.
- 20) Vyjmenujte výhody integrace systémů managementu.
- 21) Co patří mezi základní zásady certifikace lesního hospodaření (TUH).
- 22) Co je cílem certifikace spotřebitelského řetězce lesních produktů (C-o-C).
- 23) Jaká je struktura systému náležité péče, kdo ho musí mít.
- 24) Jaké jsou povinnosti hospodářských subjektů a obchodníků ve vztahu k EUTR.

## Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Struktura dodávek surového dříví z výroby v ČR.
- Tabulka č. 2 Průměrné vlastní náklady vybraných výkonů v lesním hospodářství ČR.
- Tabulka č. 3 Průměrné vlastní náklady vybraných výkonů podle kategorií vlastníků – rok 2011.
- Tabulka č. 4 Průměrné ceny dodávek surového dříví pro tuzemsko.
- Tabulka č. 5 Finanční podpora z národních a evropských veřejných zdrojů pro LH ČR.
- Tabulka č. 6 Věkové složení lesů v ČR.
- Tabulka č. 7 Druhové složení lesů v ČR.
- Tabulka č. 8 Průměrné obmýty lesů a celkové zásoby dřeva v ČR.
- Tabulka č. 9 Zakmenění lesních porostů v ČR.
- Tabulka č. 10 Přírůsty v lesním hospodářství ČR.

**Název:** Systémy řízení a kontroly organizace  
**Autor:** Ing. Jiří Marvan, Ing. Roman Dudík, Ph.D.  
**Vydavatel:** Česká zemědělská univerzita v Praze  
**Určeno:** pro posluchače ČZU v Praze  
**Forma:** studijní opora v elektronické podobě na CD-ROM  
**Počet stran:** 114  
**Vydání:** první  
**Rok vydání:** 2013

**ISBN 978-80-213-2418-3**