

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Návrh systému interního auditu ve vybrané společnosti

Proposal of internal audit system in selected company

Bc. Kateřina Adamovicová

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Návrh systému interního auditu ve vybrané společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. 4. 2017

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Michaele Krechovské Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky k danému tématu i za vstřícnost při konzultacích a vypracování mé diplomové práce. Dále také děkuji vybrané firmě za vstřícnost při volbě tématu a za pomoc s jeho zpracováním. Zejména patří můj dík internímu auditorovi nevýrobních procesů a Lean managerovi.

Obsah

Úvod	7
1 Interní audit	9
1.1 Interní auditor	9
1.1.1 Konzultační funkce.....	10
1.1.2 Ujišťovací funkce	10
1.1.3 Přidaná hodnota interního auditu.....	11
1.1.4 Zdokonalování procesů.....	13
1.1.5 Řízení rizik	15
1.1.6 Vnitřní kontrola	17
2 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu	19
2.1 Poslání interního auditu	19
2.2 Hlavní principy profesní praxe interního auditu.....	20
2.3 Etický kodex	20
2.4 Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu	21
2.5 Doporučené směrnice	21
3 Zřízení interního auditu v organizaci	23
3.1 Interní vs. externí zajišťování interního auditu.....	23
3.2 Rozhodování o zavedení interního auditu v organizaci.....	25
4 Postup při auditu operací.....	26
4.1 Spolupráce interního a externího auditu	29
5 Maximalizace užitku z funkce interního auditu	30
5.1 Praktiky doporučované správním orgánům pro dohled nad interním auditem	30
6 Vzdělání interních auditorů.....	35
6.1 Odborná příprava interního auditora	38
7 Popis zkoumané firmy	40
7.1 Organizační struktura společnosti	41
7.2 Strategie a cíle společnosti	42
8 Zavádění interního auditu ve zkoumané společnosti	43
8.1 Období před zavedením interního auditu nevýrobních procesů.....	43
8.2 Mezinárodní rámec profesní praxe	44

8.3	Statut interního auditu	47
8.4	Komunikace mezi vedoucím interního auditu a správním orgánem	49
8.5	Plán interního auditu.....	50
8.6	Reportování interního auditu	51
8.7	Vzdělání interního auditora společnosti	52
8.8	Postup při interním auditu	55
9	Audit procesu inventarizace	59
9.1	Cíl, rozsah a plán časového harmonogramu auditu	59
9.2	Očekávání před auditem	61
9.3	Úkoly před auditem procesu inventarizace	62
9.4	Průběh auditu procesu inventarizace	66
10	Návrhy na zlepšení procesu interního auditu nevýrobních procesů.....	75
10.1	Lean vs. interní auditor nevýrobních procesů	75
10.2	Aktualizace plánu interního auditu.....	76
10.3	Lepší dokumentace interního auditu.....	78
10.4	Optimalizace reportování interního auditu	79
10.5	Rozšíření počtu interních auditorů nevýrobních procesů	79
10.6	Větší zaměření na vzdělávání interního auditora	81
10.7	Zavedení hodnocení interního auditu	81
10.8	Návrh průběhu interního auditu ve společnosti	82
Závěr	86
Seznam obrázků a tabulek.....	87
Seznam použitých zkratk a značek.....	88
Seznam použité literatury	89
Seznam příloh.....	92

Úvod

Profese interního auditora je v České republice poměrně nová. Začala se objevovat teprve z počátku 90. let ve větších průmyslových podnicích a bankách (Dvořáček, Kafka, 2005). V následujících letech ale zaznamenala poměrně značný rozmach a v dnešní době bývá stále častěji začleňována do organizačních struktur podniků.

Námi zkoumaná společnost se rozhodla přibližně před dvěma lety zavést interní audit nevýrobních procesů, který ve firmě dosud nebyl. Jeho cílem bylo najít způsob kontroly procesů, tedy zda správně fungují a nejsou příliš rizikové, a dále vyvinout snahu o vylepšení průběhu těchto procesů. Proto se firma rozhodla zřídit novou funkci interního auditora nevýrobních procesů, který byl vybrán z řad zaměstnanců.

Hlavním cílem této práce je zkoumané společnosti předložit návrhy na zlepšení nově zavedeného interního auditu nevýrobních procesů, kterého by mělo být dosaženo za pomoci analýzy průběhu zavádění interního auditu ve společnosti a popisu konkrétního auditu. Důležitým zdrojem informací bude prostudování dokumentů, jež byly k internímu auditu nevýrobních procesů sepsány. Ať už se jedná o směrnice, jednotlivé zprávy pro vedení společnosti či data a materiály ke konkrétním auditům. K doplnění informací budou pak důležité rozhovory s interním auditorem a dalšími zainteresovanými osobami v interním auditu nevýrobních procesů.

Aby mohlo být dosaženo hlavního cíle, je potřeba si vymežit cíle dílčí, které napomohou k jeho naplnění, a to:

- analyzovat způsob a průběh zavádění auditu ve společnosti,
- popsat průběh konkrétního auditu ve společnosti,
- navrhnout doporučení, která by napomohla k větší efektivitě interního auditu a jeho průběhu.

V první části práce je shrnutá teorie k internímu auditu, která je nezbytná pro další zkoumání ve firmě. Ta se zabývá nejprve obecnými definicemi, funkcemi interního auditora a Mezinárodním rámcem profesní praxe. Dále pokračuje tím, jak by měl být interní audit v organizaci zřízen, jak by se při něm mělo postupovat a jaké vzdělání by interní auditor měl mít. Na základě nastudované teorie jsou poté teoretické poznatky pro zavádění interního auditu porovnány s postupy při daném procesu ve zkoumané

společnosti, jejíž popis je v úvodu praktické části práce. Nezbytnou součástí je analýza průběhu konkrétního auditu, který již ve firmě proběhl a na jehož základě byly vypracovány závěrečné návrhy na zlepšení interního auditu ve zkoumané společnosti.

1 Interní audit

Dle rámce profesní praxe interního auditu (Institut interních auditorů, 2015) je interní audit nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zdokonalování procesů v organizaci, kde pomáhá k dosahování jejích cílů pomocí systematického a metodického přístupu k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace (Český institut interních auditorů, 2015).

V definici výše byl audit popsán jako **nezávislá a objektivní činnost**, kdy “objektivní” vyjadřuje přímou odpovědnost auditora za výstupy své práce, která musí být podložena jeho znalostmi a dovednostmi, ale také dostatečnou auditní dokumentací. Nesmí se však vytráčet striktní požadavek nezávislosti, která je dána určitou svobodou výběru auditu nebo rozsahu auditního šetření a především nástroji a metodami práce auditora. Aby mohli interní auditoři dodržovat objektivitu a nezávislost, neměli by přebírat odpovědnosti managementu a auditovat své vlastní činnosti.

Při popisu **konzultační role** interních auditorů musíme charakterizovat úplný rozsah jejich služeb, které poskytují uvnitř organizace. Znalosti a zkušenosti daného prostředí by měly být součástí jimi poskytovaných **ujišťovacích zakázek**. Přesto by s ohledem na potřeby organizace měly být některé činnosti realizovány pouze jako konzultační – poradenské (Kafka, 2009).

Řada interních auditů přináší organizaci přidanou hodnotu tím, že informuje či hodnotí management a účinnost a efektivnost struktury řídicích a kontrolních mechanismů nastavených v organizaci. Zaměření na **přidanou hodnotu a zdokonalování** nabývá na důležitosti s rostoucí významností hodnocení pro stakeholdery mimo organizaci (Kafka, 2009). Hodnotu může také přinést vnášení kreativity do procesu auditu (Dvořáček, 2005).

1.1 Interní auditor

Interní auditor má oproti externímu auditorovi velkou výhodu, a to vlastní zkušenosti z práce v organizaci. To však může zároveň způsobit ztrátu objektivitu, kdy mohou být ze strany auditora navrhována opatření, pro která neexistuje racionální opodstatnění (Dvořáček, 2005).

1.1.1 Konzultační funkce

Konzultační funkce interního auditora nabízí mnoho příležitostí, ale také vyvolává spoustu pochybností, protože může být špatně chápána vedením organizace. Pokud se vedení domnívá, že tato funkce až příliš snižuje objektivitu auditora při auditu, může to vést až k zabezpečování interního auditu prostřednictvím outsourcingu.

Auditor jako konzultant hledá operace, které by měly být zdokonaleny, vypracovává seznam doporučení a podílí se na jejich zavádění do praxe. Oproti tomu auditor, jehož činnost je zaměřená na operace, sleduje to, co schází, posuzuje adekvátnost kontrol a provádí postaudit. Nesmí však navrhnout žádná doporučení, nepodílí se na zavádění doporučení do praxe a nehodnotí lidi (Dvořáček, 2005).

Konzultační služby jsou auditorem poskytovány na základě zadání klienta, kterým je většinou provozní management, a měly by přinést zlepšení efektivnosti nebo účinnosti. Jsou dobrovolné, zakázka auditu může být zrušena v případě např. personálních změn a výsledkem by měla být doporučení (Kafka, 2009).

Auditor musí usilovat o to, aby jeho poskytované služby, byly nejvyšší hodnoty. Minimální povinné požadavky na auditora a jeho práci vytyčují Standardy pro profesionální praxi interního auditu (Český institut interních auditorů, 2015). Každý auditor ale musí být schopen profesionálně určit postupy, které pro konkrétní audit zvolí, a posoudit získané výsledky. Pro provádění konzultačních činností interním auditem jsou vypracovány Doporučení pro praxi, která vychází z toho, že konzultační činnost interního auditu může být prováděna různými způsoby. Na interních auditorech poté je, aby pomocí profesionálního úsudku stanovili rozsah, ve kterém poskytnuté návody v konkrétních situacích uplatní. Tato doporučení by měli interní auditoři brát v úvahu při realizaci konzultačních aktivit, ale soulad s tímto dokumentem je dobrovolný (Dvořáček, 2005).

1.1.2 Ujišťovací funkce

Konzultační funkce interního auditu předpokládá dvoustranný vztah mezi auditorem a manažerem příslušné operace. Oproti tomu **ujišťovací funkce** přidává ještě třetí stranu – zákazníka příslušné operace (činnosti) a stanoví její hodnotu (Dvořáček, 2005). Poskytuje vlastníkovvi ujištění o auditovaném klientovi a jeho aktivitách, přičemž klient může být interní (představenstvo, dozorčí rada, vrcholový management, výbor

pro audit) nebo externí (stakeholder, shareholder, regulátor, zákazník, apod.). Výstupem je příslušný názor, který je reportován třetí straně, od níž se očekává reakce. Ujišťovací služby jsou závaznou aktivitou interního auditu a jsou v souladu s požadavkem třetí strany a s vymezením ve statutu interního auditu (Kafka, 2009).

V příslušné oblasti by měl audit podle Dvořáčka (2005) poskytnout ujištění, že:

- postupy operací jsou přiměřené, autorizované, zdokumentované,
- všechny používané techniky jsou přiměřené a používané pro získání konkurenční výhody a zabezpečují pro zákazníka nezbytnou hodnotu,
- management odpovědný za danou oblast dodržuje zvolenou strategii,
- náklady na realizaci příslušné operace jsou vhodně posouzeny a monitorovány,
- jsou navržena a používána vhodná a měřitelná kritéria výkonnosti,
- jsou výstižně určeny požadavky zákazníka na produkty a služby,
- při stanovování požadavků na průběh činnosti a její výsledky byly získány potřebné národní a mezinárodní akreditace, resp. činnost požadavkům těchto akreditací vyhovuje,
- je nepřetržitě sledována a řízena současná výkonnost a je porovnána se stanovenými standardy,
- zaměstnanci v příslušné oblasti jsou vhodně motivováni, aby pozitivně přispívali k efektivnímu průběhu dané operace, a pro realizaci operace měli potřebnou kvalifikaci,
- jsou aktuálně dosahovány stanovené cíle a prokazatelný prospěch,
- program pro řízení dané oblasti je pravidelně monitorován, prověřován a aktualizován.

1.1.3 Přidaná hodnota interního auditu

Pro jednotlivé zájmové skupiny, s nimiž přichází organizace do styku, nemá přidaná hodnota stejný obsah. Z pohledu zákazníka je hodnota určena cenou, kterou je ochoten zaplatit za konkrétní produkt, u něž požaduje funkčnost. U každého zákazníka je odlišná, ale vždy se jedná o vztah mezi uspokojením určité potřeby a zdroji, které jsou nezbytné pro toto uspokojení. Spotřebované zdroje jsou peněžně vyjádřeny náklady, které ale např. v případě vadných výrobků nemusí vždy přispívat k uspokojení zákazníka.

V případě akcionářů je hodnotou reálný finanční výnos, pro zaměstnance zajištěná práce, u dodavatelů pravidelné objednávky, pro společnost čisté životní prostředí a pro vládu placení daní a vytváření pracovních míst

Hodnota, kterou přidává audit, je různá - přichází z různých cílů auditu a může být také různě vnímána. Aby mohl interní auditor přidávat hodnotu, je důležité, aby měl hluboké znalosti organizace, a to i její kultury a konkurenčního prostředí. Auditóři se musí přizpůsobovat právě kultuře, ale také očekáváním stakeholderů. Audit by měl odstraňovat to, co hodnotu nepřidává, a naopak přispívat např. úsporou používaných zdrojů, zkrácováním potřebného času, zlepšováním komunikace apod.

Audit operací musí sledovat jak úroveň vynaložených nákladů, tak spokojenost různých zájmových skupin, které jsou s podnikem spojeny. Pokud se auditóři naučí audity kvalifikovaně provádět, tak se i zvýší hodnota přidávaná auditem (Dvořáček, 2005).

Když bychom chtěli určit kvalitu a přínos interního auditu, můžeme využít v praxi nejběžněji využívaný přístup, a to hodnocení souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu. Minimálně jednou za pět let by se měla organizace dle Standardů podrobit externímu hodnocení kvality, jehož závěrečná zpráva by měla obsahovat mimo jiné popis silných a slabých stránek interního auditu, procesů a organizace, včetně konkrétních praktických doporučení ke zlepšení s cílem zdokonalit jeho výkon a kvalitu. Tento typ hodnocení sice poskytuje vedení a orgánům organizace ujištění o jejich souladu s ustanovením Standardů, příslušné legislativy, definicí interního auditu a etickým kodexem, ale o samotném přínosu interního auditu vypovídá jen zprostředkovaně. Pokud je dosahováno souladu se Standardy, předpokládá se, že interní audit přináší přidanou hodnotu. Není možné se ale ohlížet jen na tento soulad, neboť není zohledňována spokojenost příjemců výstupu auditu. Ta je přitom z hlediska posuzování přidané hodnoty zásadní. Pro její zajištění je proto kvalita podmínkou nutnou, ale ne postačující.

Klíčové je pro úspěch interního auditu nastavení a pochopení očekávání zainteresovaných stran. Proces by měl být veden vedoucími interního auditu, kteří se stakeholders stanoví, jaká je role a odpovědnost interního auditu a jaká jsou očekávání ohledně rozsahu poskytovaných služeb. Také je nutné se zabývat otázkou, do jaké míry si zainteresované strany přejí, aby interní auditor zaujal roli poradce.

Pro maximalizaci přidané hodnoty by měl interní audit brát v úvahu současné i budoucí potřeby managementu spolu s očekáváními regulátorů a vycházet z osmi základních atributů, jimiž jsou:

- kvalita a inovace,
- soulad s byznysem,
- orientace na klíčová rizika,
- průběžné vzdělávání a rozvoj talentů,
- řízení vztahů se zainteresovanými stranami,
- nákladová efektivita,
- technologie,
- orientace na klienta.

Atributy by měly být ze strany interního auditu naplňovány současně, protože se vzájemně ovlivňují.

Funkce interního auditu je považovaná za efektivní a prospěšnou v případě, že dochází ke sladění očekávání zainteresovaných stran s výstupy interního auditu a k proaktivnímu přispívání k identifikaci nových příležitostí, které pomohou organizaci snížit náklady či zefektivnit postupy. Neměli bychom ale zapomínat, že cílem interního auditu není jen přinášet měřitelnou hodnotu organizaci, ale i ji chránit před hrozbami, a tudíž by auditor měl i nadále mít součástí práce oblast rizika a jeho pokrytí. Auditor by se měl zajímat o dění v organizaci, její strategii a plány do budoucna a přispět k jejich bezpečné realizaci (Juračková, Beneš, 2015).

1.1.4 Zdokonalování procesů

Dle Dvořáčka (2005) je proces „*skupina logicky provázaných činností, která používá vstupy a transformuje je na vytváření výstupů, které tvoří hodnotu pro zákazníka*“ (Dvořáček, 2005, 31 s.). Ten má jasně definovaný začátek, konec, vstupy, výstupy a dobu trvání. Za dosahování cíle procesu, dlouhodobý systematický rozvoj a zlepšování celého procesu je zodpovědný vlastník procesu. Základním kamenem procesu je aktivita, což je jeden úkol v rámci procesu. Aby aktivita byla úspěšná, musí mít osoby, technologie a jiné faktory působící v rámci aktivity odpovídající úroveň kompetencí, autority a schopností.

Jak píše Dvořáček (2005) ve své publikaci Audit podniku a jeho operací, procesní audit se zaměřuje na instalaci procesu, dodržování procesu a hodnocení procesu.

Pokud chceme zdokonalovat proces, musíme se ptát na následující otázky:

- Vytváří každý proces dostatečnou hodnotu?
- Může být proces vyloučen (odstraněn)?
- Může být proces realizován za kratší dobu?
- Může být proces realizován s nižšími náklady?
- Může nějaká jiná osoba zabezpečit lepší fungování procesu?
- Může být proces zjednodušen, zredukován nebo změněn?
- Reaguje proces dostatečně na potřeby zákazníka?
- Je proces vhodně kontrolován?

Procesy lze zdokonalovat různými formami, jako jsou např. TQM¹, Business Process Reengineering², QFD³ a Six Sigma⁴.

Především by měly být zkoumány procesy, jež jsou zaměřeny na zákazníka. Není praktické předělávat všechny procesy, protože ne každý je jádrem nebo vyžaduje stejnou úroveň zdrojů nebo pozornosti. Řada zdokonalování se dá převzít z minula, což ušetří peníze. Nové návrhy je dobré ověřit na modelech, čímž se ušetří pozdější

¹ Total Quality Management je občas definován jako filosofie nebo soubor hlavních zásad, které pomáhají organizaci zlepšit celkovou efektivitu a výkon, aby byla na úrovni nejlepších firem, a představuje základ neustálého zlepšování organizace. Občas může být definován jako soubor postupů, které zahrnují všechny zaměstnance s cílem zvýšit povědomí o kvalitě na všech úrovních, což snižuje přepracovanost a dobu plnění požadavků zákazníka. Kromě toho je TQM systém zahrnující principy, praktiky a techniky pro zlepšení kvality a zaručení spokojenosti zákazníků (volně přeloženo z Sharma, 2013). Výhodou jeho implementace tedy může být zvýšená kvalita, větší spokojenost zákazníků, snížení nákladů, efektivní dodávání výrobků či vyšší výkon (volně přeloženo z Diana, 2017).

² Business process reengineering (BPR) neznámá jen změnu, ale razantní změnu. Razantní změny představují například celková revize organizační struktury, systému řízení, odpovědnosti zaměstnanců, měření výkonnosti, motivačního systému, zvyšování kvalifikace či využívání informačních technologií. Úspěšná implementace BPR může přinést vysoké snížení nákladů a zkrácení doby cyklů, dále také zlepšení kvality zákaznického servisu nebo dalších parametrů výkonnosti podniku (volně přeloženo z Radhakrishnan, 2008).

³ Quality Function Deployment je metoda pro rozvoj kvality konstrukce, jejímž cílem je uspokojit zákazníka, ale také předložit zákazníkovi konstrukční cíle a hlavní body pro zajištění kvality, které by měly být použity v průběhu výrobní fáze (volně přeloženo z Akao, 2004).

⁴ Six Sigma je komplexní a flexibilní systém pro dosažení, udržení a maximalizaci podnikatelského úspěchu. Jednoznačně je poháněna pochopením potřeb zákazníků, ukázněným používáním faktů, dat a statistické analýzy a velkou pozorností věnovanou řízení, zlepšování a objevování podnikových procesů (volně přeloženo z Rowlands, 2003).

zklamání. Není pravda, že není třeba ztrácet čas zkoumáním existujících současných procesů pod vlivem měnícího se prostředí (Dvořáček, 2005).

1.1.5 Řízení rizik

V oblasti řízení rizik jsou dva důležité pojmy, a to riziko, jež je definováno jako pravděpodobnost, že určitá událost či jev budou mít negativní dopad na organizaci, a nejistota, která vyplývá z neschopnosti přesně určit pravděpodobnost, že určitá možná událost nastane a jaké s ní budou spojené účinky.

Každé organizace se řízení rizik dotýká, neboť existují proto, aby vytvářely hodnotu pro své stakeholdery. Čelí nejistotě a management má za úkol určit, jakou míru nejistoty je organizace připravena přijmout, aniž by ohrozila proces vytváření hodnoty. Dobře nastavený systém řízení rizika umožňuje managementu pracovat v rizikovém prostředí mnohem efektivněji.

Systém řízení rizik je dle COSO⁵ (volně přeloženo z Horwath, 2017) definován jako proces realizovaný vrcholovým managementem a dalšími zaměstnanci, jenž je použitý při vytváření strategie a zahrnuje celý podnik, určený k identifikaci možných událostí, které se mohou dotýkat entity a řízení rizika, které vyjadřuje její postoje k riziku, aby bylo získáno rozumné ujištění týkající se dosahování cílů entity. Umožňuje nám spojení přijatelného rizika a strategie, spojení růstu, rizika a výnosnosti, spojení rizika jako odpovědi na rozhodování, minimalizovat operativní překvapení a ztráty.

Interní auditor není odpovědný za zavedení a udržování systému řízení rizik, pouze tento systém permanentně monitoruje. Ve vztahu k řízení rizika jsou pro interní auditory dle IIA (Institut interních auditorů, 2015) hlavními úkoly:

- poskytovat ujištění o systému řízení rizik,
- poskytovat ujištění, že jsou rizika správně posouzena,
- posuzovat rizika řídicích procesů,
- posuzovat reportování o klíčových rizicích,
- přezkoumat řízení klíčových rizik.

⁵ Committee on Sponsoring Organizations on the Treadway Commission je společnou iniciativou pěti organizací v soukromém sektoru, které se zaměřují na poskytování myšlenek vedení pomocí vypracování rámců a průvodců pro řízení rizik v podniku, vnitřní kontrolu a eliminaci podvodů (volně přeloženo z COSO, 2017).

Pokud interní auditor určuje operace, které budou auditovány, může je stanovit na základě analýza rizik a tím si určit priority z hlediska auditu. V průběhu auditu by se měl zaměřit na rizika spojená s řídicími a kontrolními mechanismy jednotlivých operací (Dvořáček, 2005).

1.1.5.1 Metody analýzy rizik

Analýza rizik je proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazuje na ni právě řízení rizik (Smejkal, Rais, 2003).

Standardně se identifikace a klasifikace rizik uskutečňuje ve dvou fázích, jež většinou neprobíhají po sobě, ale potřeby se různě prolínají. Během první fáze se sesbírají potřebné informace a ve druhé se cílí na identifikaci procesů a faktorů. Analyzují se jejich nedostatky a slabá místa, kde se určují spočívající potenciální příčiny selhání a případně klasifikuje jejich rizikovost (Kruliš, 2011).

Metody lze rozdělit z hlediska způsobu vyjádření veličin, s nimiž se v analýze pracuje. K jejich řešení existují dva základní přístupy, a to kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. Je možné použít buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinaci.

Na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane, jsou postaveny **kvalitativní metody**. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu jejich úroveň je obvykle určována klasifikovaným odhadem. Tyto metody jsou více subjektivní a také jednodušší a rychlejší. Chybí jednoznačné finanční vyjádření a tím se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje. Výhodu tohoto typu analýzy je možné využít v případech upřesnění postupů při detailní analýze rizik a nedostatečné kvality či kvantitativní získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách.

Na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejich dopadu jsou založeny **kvantitativní metody**. V případě pravděpodobnosti vzniku události i při ocenění dopadu dané události používají číselné ocenění. Dopad je obvykle vyjádřen ve finančních termínech a riziko je vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty vyjádřené finanční částkou. Provedení kvantitativních metod vyžaduje více času a úsilí, oproti tomu ale poskytuje finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou může být tedy náročnost na provedení a často vysoce

formalizovaný postup zpracování, který může vést nepostihnutí specifík posuzovaného subjektu, jež mohou způsobit jeho vysokou zranitelnost z důvodu zahlcení hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat. Relevantnost získaných údajů ovlivňuje kvalitu výsledků této metody.

Z číselných údajů vychází také kombinované metody, jejichž cíl je však díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vychází kvantitativní metody. Je potřeba ale vždy myslet na to, že údaje použité ve kvalitativních metodách nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši jejího dopadu. Mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je použita v konkrétní metodě (Smejkal, Rais, 2013).

1.1.6 Vnitřní kontrola

Kontrolou se myslí veškeré aktivity, kterými je zjišťováno, že dosahované výsledky odpovídají plánovaným. Kontrolní mechanismy v rámci organizace jsou vnitřní kontrolou a zodpovídá za ni management. Za poskytování informací managementu o tom, jak vnitřní kontrola pracuje, jsou odpovědni auditoři. Kontrolní prostředí, posuzování rizika, kontrolní činnosti, informace a komunikace a monitorování kontroly jsou vzájemně propojené složky, z nichž se kontrola skládá.

Součástí kontrolního prostředí jsou např. etika, integrita, filosofie managementu, odpovědnost za svěřené kompetence a tvoří základnu vnitřního prostředí. Interní auditoři a management musejí rozumět faktorům, které ji tvoří a brát v úvahu jejich vliv na ostatní složky kontroly.

Při posuzování rizika, které je další součástí vnitřní kontroly, management identifikuje a analyzuje rizika, která ovlivňují dosahování cílů a vytváří základ pro určení, jak mohou být tato rizika řízena. Než auditoři začnou posuzovat proces řízení rizik, musí management identifikovat a iniciovat měření pro zmírnění významných rizik, které je založené na jejich významu a dopadu. Je potřeba se zaměřit na nejvýznamnější rizika a jejich kontrolu.

Kontrolní činnosti jsou mechanismy, které management přijímá pro zajištění a splnění jeho příkazů, včetně identifikace a zmenšení rizika. Kontrolní činnosti mohou být stanoveny např. pomocí matice kontroly rizika, za použití postupového diagramu či SWOT analýzy.

Čtvrtý prvek informace a komunikace se týká toho, co je poskytováno zaměstnancům pro výkon jejich práce a zabezpečení volného toku informací. Při prověřování tohoto prvku musí probíhat konzultace se zaměstnanci.

Monitorování kontroly poskytuje přehled o stavu kontroly a přijímání případných korekčních opatření. Slouží pro ujištění, že ostatní prvky fungují správně a je periodicky kontrolováno interním auditorem.

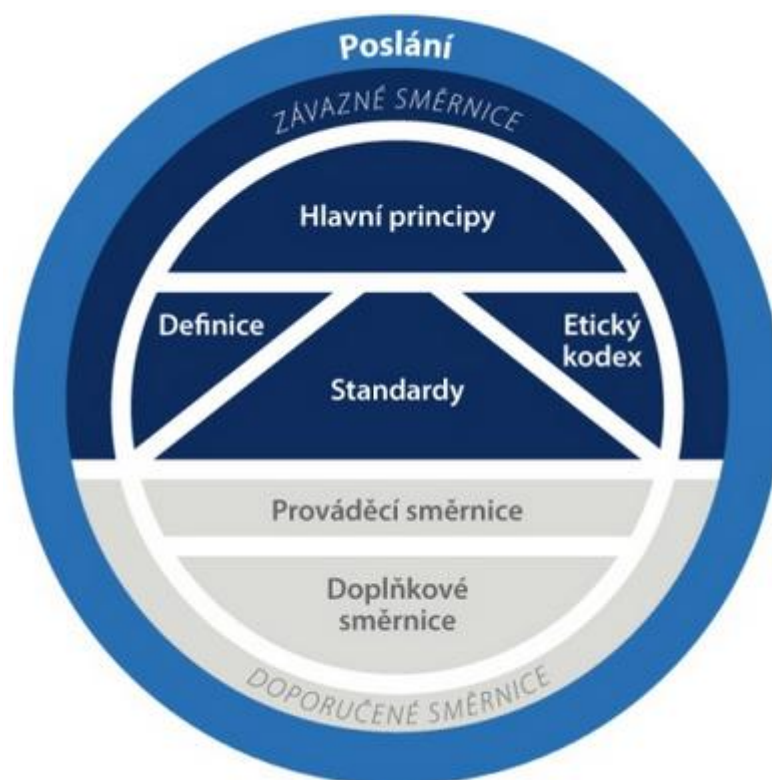
Ve chvíli, kdy budou všechny prvky vnitřní kontroly správně nastaveny, bude fungovat. V rámci auditu operací musí být tzv. testy kontroly, které ověřují její funkčnost a efektivnost.

Cílem vnitřní kontroly v rámci auditu je otestovat, zda jsou základní prvky vnitřního řídicího a kontrolního systému dostačující pro dosahování stanovených záměrů (Dvořáček, 2005).

2 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu

Nová podoba Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (dále jen IPPF) byla oficiálně schválena v červenci 2015. Hlavní část tvoří Standardy, dále definice interního auditu, která byla již zmíněna výše, etický kodex a směrnice. Pokud má audit řádně naplňovat své poslání a roli, musí být vždy jeho činnost v souladu s IPPF (Kafka, 2009).

Obrázek č. 1 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu



Zdroj: Český institut interních auditorů, 2015

2.1 Poslání interního auditu

V IPPF je poslání interního auditu popsáno následovně:

Poslání interního auditu formuluje, čeho se interní audit snaží dosáhnout v rámci organizace. Ukazuje, jak by měli auditoři v praxi využívat rámec, aby měli co nejnlehčí cestu k dosahování poslání. To zvyšuje a chrání hodnotu organizace tím, že poskytuje objektivně ujišťovací služby založené na rizicích, poradenství a přináší porozumění (Volně přeloženo z The Institute of Internal Auditors, 2015).

2.2 Hlavní principy profesní praxe interního auditu

V hlavních principech je vyjádřena účinnost interního auditu. Všechny principy musí být účinným způsobem zavedeny, abychom mohly útvary interního auditu považovat za efektivní. Prokazování splnění hlavních principů se může podstatně lišit mezi jednotlivými organizacemi, ale v případě nedosažení jakéhokoli z hlavních principů by mohlo vést k závěru, že útvary interního auditu nebyl tak účinný, jak by mohl být (Český institut interních auditorů, 2015).

2.3 Etický kodex

V úvodu etického kodexu je zmíněn jeho cíl, a to podpora etické kultury v profesi interního auditu, pro kterou je etický kodex důležitý a nezbytný, neboť je založena na důvěře, která je součástí objektivního ujištění poskytovaného touto profesí v oblasti řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicího a kontrolního systému.

Etický kodex přesahuje rámec interního auditu a je složen ze dvou významných částí, a to základních zásad, důležitých pro profesi a praxi interního auditu, a pravidel jednání, popisujících normy chování očekávaných od interního auditora.

Součástí úvodu je také, kdo se rozumí interním auditorem, což jsou členové Institutu a držitelé nebo kandidáti profesionální certifikace IIA a ti, kteří poskytují služby interního auditu v souladu s Definicí interního auditu.

Další podkapitulu etického kodexu tvoří uplatnitelnost a vymahatelnost, která se vztahuje na osoby fyzické i právnické, jež poskytují služby interního auditu. Jeho porušení členy IIA, držiteli nebo kandidáty profesních certifikací bude hodnoceno a při jeho řešení se bude postupovat dle pravidel a administrativních směrnic IIA. To, že nějaký dílčí způsob jednání není obsažen v Pravidlech jednání, neznamená, že nemůže být považováno za nepřijatelné nebo diskreditující, a tudíž může být podnětem pro zahájení disciplinárního řízení vůči osobám uvedeným výše.

Od interních auditorů se očekává, že budou dodržovat a uplatňovat základní zásady, které jsou zmíněny v Etickém kodexu, a to integritu, objektivitu, důvěrnost a kompetentnost (Český institut interních auditorů, 2015).

2.4 Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu

Jejich cílem je vymezit základní principy praxe interního auditu, poskytovat rámce pro provádění a podporu širokého spektra služeb interního auditu, přinášejících přidanou hodnotu, vytvořit základnu pro hodnocení výkonu interního auditu a podporovat zdokonalené organizační procesy a postupy.

Standardy jsou složeny ze základních požadavků, které jsou kladeny na profesionální praxi interního auditu a na hodnocení účinnosti jeho výkonu, a z interpretací, které vysvětlují pojmy nebo pojetí použité v textu jednotlivých požadavků. Součástí jsou:

- základní standardy - obsahují základní požadavky a vlastnosti týkající se útvarů a subjektů poskytujících služby interního auditu,
- standardy pro výkon interního auditu – popisují charakter služeb interního auditu a poskytují kvalitativní kritéria, na základě nichž lze činnost interního auditu hodnotit,
- prováděcí standardy – nadstavba předchozích dvou standardů, jejichž součástí jsou požadavky týkající se zjišťovacích a poradenských činností.

Standardy jsou vztaženy na jednotlivé interní auditory i činnosti interního auditu. Interní auditoři jsou zodpovědní za:

- soulad se Standardy v oblastech objektivity jednotlivce, odbornosti a náležitě profesní péče,
- soulad se Standardy, které souvisejí s výkonem jejich profesních odpovědností, celkový soulad se Standardy (týká se vedoucích interního auditu), (Český institut interních auditorů, 2015).

2.5 Doporučené směrnice

Prováděcí směrnice v budoucnu nahradí všechny stávající Doporučení pro praxi. V současné době jsou součástí směrnice:

- IG 1000: Účel, pravomoci a odpovědnosti
- IG 1010: Přijetí Definice interního auditu, Etického kodexu a Standardů
- IG 2110: Řízení a správa společnosti
- IG 2500: Monitorování

- IG 2600: Předávání informace týkající se přijetí rizika
- Doporučení pro praxi

Doplňkové směrnice obsahují:

- obecné praktické pomůcky,
- praktické pomůcky pro veřejný sektor,
- praktické pomůcky GTAG,
- praktické pomůcky GAIT (Český institut interních auditorů, 2015).

3 Zřízení interního auditu v organizaci

Každá organizace by si měla před konečným rozhodnutím o začlenění interního auditu do organizační struktury organizace ověřit klady a zápory, které založení útvaru interního auditu přinese. Rozhodnutí významně ovlivňuje velikost organizace, ekonomická situace, informační a komunikační systémy uvnitř organizace, úroveň systému vnitřního řízení a kontroly, dostatečnost materiálních i personálních zdrojů (Kafka, 2009).

3.1 Interní vs. externí zajišťování interního auditu

Interní audit může být zajišťován interně i externě, přičemž interní zajištění je dle Kafky (2009) nejrozšířenější. Nevýhodou interního zajištění jsou relativně vysoké náklady a časově delší období na očekávané výstupy. Oproti tomu výhodou je lepší znalost prostředí organizace, které lze dosáhnout v relativně krátké době.

Nejdříve je potřeba při zřízení útvaru interního auditu učinit rozhodnutí o jeho postavení a působnosti v rámci organizace, která obvykle bývá u všech útvarů v organizaci vymezena tzv. organizačním řádem, což je jeden ze základních vnitřních předpisů organizace a upravuje zejména organizační strukturu v organizaci, působnost jejích útvarů a soustavu vnitřních předpisů. V případě rozhodnutí o zřízení interního auditu je tedy nutné tuto skutečnost promítnout také do organizačního řádu.

Interní audit musí být oddělen od řídicích a výkonných struktur v rámci organizace a podřízen statutárnímu orgánu, což může být nejčastěji dozorčí rada či generální ředitel, jednatel společnosti, vedoucí orgán veřejné správy apod.

Schválení a vydání Statusu útvaru interního auditu je dalším krokem při zřízení interního auditu. Ten je základním dokumentem, který uvnitř organizace vymezuje auditní činnost a její vztah k ostatním činnostem organizace a měl by popisovat činnosti interního auditu ve vazbě na jejich přidanou hodnotu, zdokonalování procesů, zlepšování efektivnosti systému risk managementu, řídicích a kontrolních mechanismů a procesů správy a řízení organizace.

Dle Kafky (2009) Status obsahuje:

- poslání a předmět práce útvaru interního auditu,
- povinnosti vedoucího útvaru interního auditu,

- povinnosti pracovníků útvaru interního auditu,
- definici nezávislosti a její konkrétní podobu uvnitř organizace,
- odpovědnost vedoucího útvaru interního auditu,
- odpovědnost pracovníků útvaru interního auditu,
- pravomoci vedoucího útvaru interního auditu,
- pravomoci pracovníků útvaru interního auditu,
- odkaz a nezávanost na Standardy.

Je doporučováno v návaznosti na status vydat tzv. Manuál interního auditu, který stanovuje jednotné zásady pracovních postupů pro výkon interního auditu v prostředí dané organizace a upravuje zejména administrativní zajištění výkonu interního auditu, včetně přístupu k řízení rizik, způsobu přípravy a provádění auditu, zásad zpracování auditorské dokumentace, předávání, uchovávání a komunikaci výsledků auditu.

Ve formálním nastavení interního auditu spočívá úspěšnost výše uvedených kroků, která se přímo odvíjí od schopnosti vedoucího útvaru interního auditu přesvědčit zainteresované osoby v organizaci o významnosti a potřebě interního auditu. Úspěchu nelze dosáhnout bez vlastního přesvědčení, vyžadovaných znalostí a dovedností z oblasti interního auditu a praktických zkušeností z oblasti managementu. Na vedoucím útvaru interního auditu je přesvědčit manažery na jednotlivých úrovních managementu o nezbytnosti služeb interního auditu a jejich přidané hodnotě.

Čím dál více rozšířené je v poslední době externí zajišťování činností interního auditu. Od služeb firem, které se zabývají činností interního auditu, je vyžadováno vysokých odborných znalostí a komplexnosti poskytovaných služeb, a to vyšší míry zohlednění specifik organizace a individuální přístup.

Výhodami externího auditu jsou transparentní provázanost vynaložených nákladů se souvisejícími přínosy, znalosti a dovednosti z oblasti interního auditu či jiných specializovaných oblastí, dlouhodobé zkušenosti z aplikací v různém prostředí, vyšší flexibilita v oblasti lidských i časových zdrojů a možnost snazšího prosazení formulovaných doporučení.

Nevýhodou jsou poté nižší znalost specifického prostředí organizace, cílů organizace, přístupu managementu a neformálních vazeb v organizaci a delší čas pro naplánování vzájemné spolupráce.

Nutností je mít vždy externí zajišťování interního auditu vymezeno smluvně (Kafka, 2009).

3.2 Rozhodování o zavedení interního auditu v organizaci

Před tím, než se vlastník/manažer rozhodne zřídit interní audit v organizaci, je potřeba zvážit přínosy vyplývající z daných služeb a také časovou náročnost, technické zabezpečení, znalost prostředí, specifické znalosti a dovednosti v oblasti metodiky a výkonu auditu, nepřímé náklady, flexibilitu v poskytování služeb, kapacitu poskytovaných služeb a kvalitu personálních zdrojů.

Efektivnost rozhodnutí o zřízení interního auditu je především dáno očekávanými výsledky stakeholderů, mezi které patří dle Kafky (2009):

- podpora transparentní správy a řízení organizace,
- zajištění objektivnosti finančního výkaznictví organizace,
- zdokonalování procesů realizovaných uvnitř organizace,
- podpora a zpětná vazba na identifikaci a ohodnocení klíčových rizik organizace,
- podpora dosahování cílů organizace,
- prevence před významnými hrozbami,
- podpora řešení problémů.

Rozhodování o zřízení a dlouhodobém využívání interního auditu může zahrnovat například lidi, efektivnost procesu poskytování služeb interního auditu, risk management a přidanou hodnotu. Tato kritéria se mohou dát do rozhodovací matice, kde je vhodné je využít z hlediska současného a z hlediska budoucího očekávaného stavu a jejich hodnocení vypracovat s každým stakeholderem samostatně. V případě, že se rozhodujeme o formě zajištění interního auditu, měli bychom vypracovat rozhodovací matici pro každou uvažovanou formu zvlášť a na závěr zvolit nejvhodnější formu (Kafka, 2009).

4 Postup při auditu operací

Audit operací se věnují především interní auditoři a je jedním ze základních auditů. Nejprve je potřeba zjistit v čem je problém, a poté navrhnout způsob řešení problému. Spolu s dalšími audity se uskutečňuje v následující logické posloupnosti:

- porozumění auditovanému objektu,
- stanovení cíle auditu,
- určení požadovaného důkazního materiálu,
- rozhodnutí o vhodných technikách auditu,
- shromáždění a analýza auditorských dokladů,
- vytvoření zjištění a závěru auditu,
- vypracování auditorské zprávy,
- postaudit – ověřování výsledků řešení v praxi (Dvořáček, 2005).

Porozumění auditovanému objektu

Nejprve je nutné, aby byl auditor seznámen s celou organizací, což lze označit za první etapu. V tomto pořadí postupně následují další etapy, a to etapa všeobecného studia, která definuje kritické oblasti pro možnost určení příčin problémů, a etapa specifického výzkumu, která stanovuje relace mezi problémy a příčinami, které je skutečně způsobily.

Informace o prověřovaném objektu lze získat pomocí různých nástrojů a technik, mezi něž patří např. prohlídka, kladení otázek, analytické postupy (Dvořáček, 2005).

Stanovení cíle auditu

Poskytnutí zpětně vazby managementu o operacích organizace, identifikování příležitostí ke zlepšení a vypracování doporučení pro nápravná opatření jsou hlavními cíli.

Auditor se snaží sledovat účinnost a efektivitu (zbytečné úkony či činnosti, komplikovaný tok informací, nevhodné pracovní metody a postupy atd.), dosahování cílů (stupeň dosažení cílů, systém plánování realistických cílů, faktory snižující hodnotu dosaženého výsledku apod.), hospodárnost (plýtvání zdrojů a kontrolní mechanismy, které mu zabraňují, hodnota zařízení, plýtvání pracovní silou v jednotlivých útvarech či při jednotlivých operacích atp.), spravedlnost (výsledky ve vztahu k podnikovému

okolí, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti), prostředí (operace a jejich výsledky ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí) a etika (právní a morální chování managementu a zaměstnanců), (Dvořáček, 2005).

Určení požadovaného důkazního materiálu

Důkazní materiál musí přímo ovlivňovat závěr auditora, důkazy musí být důvěryhodné a auditor musí rozhodnout, že důkazů má dostatek. Při jeho získávání by měl auditor brát v úvahu:

- význam cíle auditu,
- požadovanou přesvědčivost dokladů,
- dostupnost a náklady na pořízení dokladů,
- riziko a dosažení chybných závěrů auditu (Dvořáček, 2005).

Rozhodnutí o vhodných technikách auditu

Techniky (postupy) dovolují auditorovi získat potřebné informace s cílem vytvořit si o zkoumaném problému odborný názor. Postupy auditu mohou být zaměřeny buď na zkoumání výsledků operace, nebo na kontroly procesů, kterými jsou výsledky dosaženy. Je ověřována přítomnost či absence kontrol a jejich efektivnost.

Mezi postupy, které používá auditor operací, může být podle Dvořáčka (2005) i:

- fyzické zkoumání.
- testy dokumentace,
- dotazování,
- pozorování,
- výpočty a analýzy,
- srovnání,
- obecné postupy,
- postupy bez testování.

Shromáždění a analýza auditorských dokladů

V tomto případě se jedná o plánovaný postup práce, jenž je průběžně monitorován, aby bylo patrné, co už bylo uděláno a co ještě zbývá. Každý auditor vede v rámci auditu

pracovní materiály, které dokumentují postup auditu a slouží také jako podpora pro závěry auditu (Dvořáček, 2005).

Vytvoření zjištění a závěry auditu

Zjištění je složeno z formulování výchozí myšlenky, která byla zkoumána, kritéria, jež určuje fungování za ideálního stavu, skutečného stavu, důsledku stavu a příčin stavu.

Každý cíl musí mít alespoň jeden závěr (Dvořáček, 2005).

Vypracování auditorské zprávy

Auditorská zpráva představuje komunikaci výsledků. Poskytuje odborné a nezávislé posouzení zkoumané oblasti. Auditorská zpráva by měla splňovat:

- užitečnost,
- logickou strukturu výkladu,
- jasnost, přesnost a dostačující sdělení,
- nestrannost,
- konstruktivní pojetí.

Ve zprávě by měly být na začátku uvedeny cíle auditu a důvody, proč byl audit realizován, dále zvolená metodologie, dosah práce včetně uvedení omezení, která na audit působila, vlastní analýza, doporučení, prognóza a na závěr přílohy.

Aby bylo zjištěno optimální využití závěrečné zprávy, musí být předložena manažerům ve vhodný okamžik, kdy by si měl auditor zajistit souhlas příslušného manažera s navrhovanými doporučeními. Měla by přispět ke zkvalitnění rozhodování (Dvořáček, 2005).

Postaudit

V případě přijetí a realizování závěrů a doporučení obsažených v auditorské zprávě, auditor prověřuje, zda byly nedostatky skutečně odstraněny (Dvořáček, 2005).

4.1 Spolupráce interního a externího auditu

V praxi se forma a rozsah spolupráce interního a externího auditu liší podnik od podniku. Obecně lze ale rozlišit čtyři základní stupně spolupráce:

- koexistence,
- koordinace,
- integrace,
- partnerství.

Koexistencí je myšlena vzájemná nezávislost práce externích a interních auditorů a jejich zájmů a cílů. Jejich aktivity, jako jsou např. analýza rizik, plánování a realizace auditu, jsou prováděny zcela odděleně bez jakékoliv výměny informací.

I přesto, že je činnost externího a interního auditu striktně oddělená, dochází k výměně informací s cílem vzájemné **koordinace** plánů. Pokud dojde ke spolupráci při auditu, má hlavní slovo externí auditor.

Vztah založený na vyšším stupni spolupráce při auditních postupech představuje **integrace**, kdy obě skupiny auditorů sdílejí informace, mají společný plán auditu a model rizika, přičemž se modifikuje zpravidla zaměření interního auditu.

Nejefektivnějším a nejúspornějším typem spolupráce se pro společnost jeví **partnerství**. V praxi se mu do cesty ale staví značné množství překážek, mezi které patří zejména otázka zachování nezávislosti externího auditora a rozdělení odpovědností. Interní audit nemá v zásadě omezení týkající se spolupráce, poskytování dat či modifikace auditního plánu vzhledem k tomu, že je součástí auditované společnosti. Externí audit je oproti tomu samostatnou, na společnosti nezávislou entitou s jasně definovanou odpovědností za výrok auditora. Nemůže tedy měnit svůj cíl ani poskytovat internímu auditu přístup k výsledkům své práce či do své dokumentace nad rámec standardní komunikace ohledně průběhu a závěrů z auditu, jež vyplývá z auditorských standardů (Janová, 2015).

Mezinárodní auditorský standard ISA 610 – Využití práce interních auditorů upravuje povinnost externího auditora posoudit práci interního auditora.

5 Maximalizace užitku z funkce interního auditu

Tato kapitola je sepsaná ze zdroje Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditora, 2012, který do češtiny přeložil Pavel Vácha. Původní anglický zdroj je možné nalézt na stránkách ECIIA.

ECIIA (The European Confederation of Institutes of Internal Auditing) je hlasem interních auditorů v Evropě. Úkolem této organizace je posílit správu a řízení společností prostřednictvím podpory odborné praxe interního auditu. Členové této instituce jsou z celé Evropy a pomocí nich se snaží rozvíjet, sdílet a podporovat osvědčené postupy v soukromém i veřejném sektoru (ECIIA, 2017).

Aby mohl interní audit maximalizovat svůj podíl na správné správě organizace, měly by být správními orgány zohledněny tři fundamentální aspekty:

- takové hierarchické postavení interního auditu, které mu zaručuje dostatečně nezávislé fungování,
- založení přístupu k plánování a vykonávání činnosti interního auditu na rizikovém přístupu,
- trvalé zajištění konzistentně vysoké úrovně profesionality a kvality práce auditního týmu.

Tyto aspekty jsou konzistentní s globálně uznávanými Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu a měly by být brány v úvahu členy správních orgánů při monitorování efektivity interního auditu organizace.

5.1 Praktiky doporučované správními orgánům pro dohled nad interním auditem

Mezi praktiky doporučované správními orgánům pro dohled nad interním auditem patří níže uvedené:

- hodnocení potřeby založení interního auditu, jestliže tato funkce dosud neexistuje,
- hodnocení a schválení statutu interního auditu,
- zajištění efektivní komunikace mezi vedoucím útvaru interního auditu a správním orgánem,

- hodnocení plánu interního auditu,
- hodnocení počtu interních auditorů,
- získání ujištění o kvalitě práce útvaru interního auditu,
- dohled nad vztahem mezi útvarem interního auditu a centrálním útvarem, který monitoruje rizika,
- koordinace interního auditu s prací externího auditu,
- hodnocení reportingu interního auditu,
- sledování plnění doporučení interního auditu.

Tyto praktiky budou hlouběji vysvětleny níže.

Hodnocení potřeby založení interního auditu, jestliže tato funkce dosud neexistuje

Pro rozhodnutí o založení útvaru interního auditu by měly být základními faktory (finanční) dopad rizik organizace a komplexnost organizace. Pokud v organizaci není interní audit, měl by správní orgán pravidelně posuzovat potřebu ustavení tohoto útvaru a na základě zdůvodnění výkonným managementem akceptovat či žádat vysvětlení rozhodnutí pro ustavení či neustavení. V případě rozhodnutí organizace pro kompletní outsourcing interního auditu by správní orgán měl dohlížet nad průběhem outsourcování procesu a zajistit převzetí odpovědnosti za kvalitu a správné nastavení outsourcované aktivity některým z interních zaměstnanců.

Hodnocení a schválení statutu interního auditu

Statutem se myslí formální dokument, ve kterém je definován účel, pravomoc a zodpovědnost interního auditu. Statut pozici interního auditu v organizaci zakládá, stejně jako povahu funkční podřízenosti vedoucího útvaru interního auditu výkonnému managementu a správnímu orgánu. Také opravňuje útvar interního auditu k přístupu k datům, osobám a do fyzických prostor organizace v závislosti na prováděných auditních projektech.

Ve statutu interního auditu je také definován rozsah aktivit tohoto útvaru, který by měl z důvodu optimalizace příspěvku interního auditu k účelné správní struktuře organizace pokrývat kompletní portfolio rizik organizace a zahrnovat ujišťovací i poradenské aktivity.

Statut interního auditu může umožňovat aktivity interních auditorů v roli interních konzultantů managementu v záležitosti řízení rizik a interní kontroly, i přestože klíčovou aktivitou interního auditu je poskytování ujištění, že rizika jsou známá a adekvátně řízená. V případě, že interní audit plní takovou konzultantskou roli, musí zajistit neohroženost své nezávislosti a objektivitu.

Schválení statutu interního auditu přísluší vrcholovému správnímu orgánu, který by měl zajistit povolení auditu plně převzít svou odpovědnost jako klíčovému poskytovateli ujištění o řízení rizik a kontrole v celé organizaci.

Zajištění efektivní komunikace mezi vedoucím útvaru interního auditu a správním orgánem

Pro zajištění nezávislosti a objektivitu závěrů interního auditu je důležitá hierarchická nepodřízenost interního auditu organizačním útvarům, které jsou subjekty jeho auditních aktivit. Správním orgánem by mělo být zajištěno, aby vedoucí interního auditu funkčně podléhal příslušnému členu správního orgánu a měl k němu neomezený přístup, přičemž alespoň jednou ročně s ním jednal bez přítomnosti CEO nebo dalších výkonných manažerů. Pokud dojde k rozdílným názorům na významná rizika a kontrolní záležitosti, které se vyskytnou mezi vedoucím interního auditu a výkonným managementem, měl by o tom být správní orgán informován.

Hodnocení plánu interního auditu

Za sestavení ročního plánu na základě prioritizace rizik zodpovídá vedoucí interního auditu a sestavuje ho tak, aby stanovil priority aktiv interního auditu konzistentně s cíli organizace. Při vytváření plánu by měl být brán v úvahu rámec řízení rizik organizace spolu s tolerančními limity nastavenými výkonným managementem a správním orgánem pro různé části či aktivity organizace. Správní orgán by měl vedoucímu interního auditu poskytovat svoje vstupy pro přípravu plánu a diskutovat s ním jeho obsah. Pozornost by měla být věnována obzvlášť procesu hodnocení významných rizikových oblastí organizace, které mohou ovlivnit zaměření aktivit interního auditu a rozsahu auditního prostoru, který ovlivní šíři aktivit interního auditu v organizaci a do jaké míry bude posuzován design a účinnost interního kontrolního systému v průběhu vlastního auditování. Jakmile dojde k posouzení a prodiskutování plánu a návrhu příslušných změn, správní orgán formálně schválí plán interního auditu.

Důležitá je dynamičnost plánu, která by měla být zajišťována tím, že informace získané v průběhu roku a změny v rizikovém profilu organizace budou reflektovány v relativně bezprostředních aktualizacích plánu. Ty musí být jasně komunikovány a koordinovány s výkonným managementem a správním orgánem.

Hodnocení počtu interních auditorů

Dostatečně zdroje ve smyslu počtu auditorů i v úrovni jejich znalostí, dovedností a kompetencí jsou nezbytné pro efektivitu interního auditu. Kapacita se odvíjí od plánu interního auditu založeného na rizicích a rozpočtu organizace. O přiměřené kapacitě interního auditu by měl rozhodnout správní orgán a pravidelně získávat od vedoucího interního auditu potvrzení, že útvar disponuje nebo má přístup k požadovaným komunikačním kanálům a technickým dovednostem, které jsou nutné pro efektivní naplňování plánu a informování o závěrech jednotlivých auditních projektů. Správní orgán by měl s generálním ředitelem (nebo jinou nejvýše postavenou osobou) odpovídajícím způsobem konzultovat profil vedoucího interního auditu a rozhodnutí týkající se jeho zamýšleného jmenování či odvolání a odměňování.

Získání ujištění o kvalitě práce útvaru interního auditu

V první řadě by mělo být monitorování kvality útvaru interního auditu úlohou vedoucího interního auditu. Pro splnění této povinnosti je potřeba zpracovat a realizovat program ke zlepšení a zajištění kvality, který by pokrýval všechny aspekty interního auditu v souladu s IPPF. Měla by být hodnocena účinnost interního auditu, hospodárnost jeho činností a identifikovány oblasti pro zlepšení.

V programu by mělo být zahrnuto interní hodnocení, jehož součástí je kontinuální měření výkonnosti interního auditu prostřednictvím přímé supervize a pravidelná sebehodnocení, a externí hodnocení, které by mělo být prováděno minimálně jednou za pět let nezávislým pozorovatelem mimo posuzovanou organizaci splňujícím kvalifikaci doporučovanou Standardy.

Dohled nad vztahem mezi útvarem interního auditu a centrálním útvarem, který monitoruje rizika

Pro zabránění překryvům a mezerám monitorování rizik organizace, je potřeba dosáhnout vhodné koordinace mezi interním auditorem a ředitelem řízení rizik (nebo

obdobnou funkcí). Úkolem správního orgánu je poté mezi nimi zajistit přiměřené rozdělení úkolů a koordinaci.

Koordinace interního auditu s prací externího auditu

Cíle externího a interního auditu jsou různé, ale jsou oblasti, které se mohou překrývat, zejména oblast finančního výkaznictví. V průběhu svých auditních prací může externí audit zaznamenat slabiny interních kontrolních systémů, které komentuje managementu. Tyto podněty by měl poté interní audit zahrnout do svého plánovacího procesu následně prověřovat účinnost nápravných opatření realizovaných managementem. Podobně by měl i externí audit používat zjištění interního auditu jako vstup pro svou práci. Správní orgán by měl zajistit otevřenou komunikaci mezi interním a externím auditorem a dohlížet na způsob vzájemných interakcí, aby vedly k optimalizaci využití výsledků jejich práce a zamezilo se riziku duplicit.

Hodnocení reportingu interního auditu

Správní orgán by měl definovat výkazy a zprávy interního auditu a nároky na komunikaci spolu s frekvencí poskytování těchto informací. Periodicky by se měla zvažovat a hodnotit nejzávažnější zjištění interního auditu v uplynulém auditním období, postup plnění auditních doporučení a smysluplnost realizovaných změn, postup plnění auditního plánu a veškeré důležité záležitosti týkající se kapacity auditního týmu.

Sledování plnění doporučení interního auditu

Vedoucím interního auditu by měl být vytvořen proces sledování plnění nápravných opatření pro zajištění účinné implementace jeho doporučení. Případně pro potvrzení, že výkonný management plně akceptoval identifikovaná rizika a nerealizoval doporučená opatření. Správní orgán by měl poté zhodnotit postup implementace auditních doporučení a dát zvláštní důraz na hlavní rizika a kontrolní mechanismy a dosud nerealizované auditní doporučení. Také by měl diskutovat příčiny zpoždění a výsledky těchto zpráv s výkonným managementem. S vedoucím interního auditu by měly být diskutovány případy, kde kvůli neakceptování doporučení interního auditu je vedoucí interního auditu přesvědčen o vystavení organizace reziduálnímu riziku, které nemusí být akceptovatelné pro správní orgán (Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditora, 2012).

6 Vzdělání interních auditorů

Interní auditor by měl mít znalosti jako manažer, ale nesmí v lidech vytvářet dojem, že jsou kontrolováni. Musí je přesvědčit o tom, že jeho posláním není jen kontrolovat, ale pomáhat zlepšováním prováděných operací. Dále je důležité, aby byl auditor schopný získávat informace, provádět jejich hodnocení a umět „prodat“ výsledky své práce (Dvořáček, 2005).

Dle Dvořáčka (2005) by měl mít interní auditor následující znalosti:

Znalosti odvětví:

- klíčové trendy, které mění odvětví,
- vliv technologie,
- kritické klíčové faktory úspěchu v odvětví,
- společné podnikatelské praktiky,
- univerzální měření použitelné v odvětvích.

Strategické znalosti:

- důvěrná znalost strategických plánovacích konceptů,
- schopnost identifikovat klíčové faktory úspěchu, které řídí hodnotu,
- schopnost určit relativní podnikatelské riziko,
- schopnost identifikovat nekonzistentní strategické iniciativy, klíčové faktory úspěchu měření.

Znalosti podnikatelského procesu:

- jak podnikatelské procesy přispívají k vytváření hodnoty,
- co řídí kritické faktory úspěchu,
- důvěrná znalost mapy podnikatelských procesů,
- teorie omezenosti,
- koncept nepřetržitého zdokonalování známý jako „kaizen“,
- znalost řízení založeného na činnostech (aktivity based management).

Znalosti hodnocení (měření):

- dosažení relevantnosti a věrohodnosti výkonnostního hodnocení,
- finanční versus nefinanční hodnocení,
- motivující a nemotivující hodnocení,
- hodnocení subjektivních informací,
- vytváření systému komunikace pro výkonnostní měření,
- náklady na rozvoj a monitorování systému,
- předvídání výsledků výkonového měření (hodnocení).

V případě, že chce být fyzická osoba certifikovaným interním auditorem, je potřeba mít bakalářský nebo vyšší titul nebo jeho ekvivalent z akreditované vysoké školy. Dále je nutná praxe v interním auditu po dobu nejméně 24 měsíců. Ekvivalentem této praxe může být externí audit, hodnocení kvality, compliance a interní kontrola, dále titul Master z vysoké školy nebo praxe v příbuzných profesích (účetnictví, právo nebo finance), které mohou nahradit 12 z požadovaných 24 měsíců z praxe v interním auditu.

Mezi požadavky kladenými na kandidáty k certifikaci CIA (The Certified Internal Auditors) jsou vysoké morální a profesní hodnoty a souhlas s řízením se Etickým kodexem IIA. Zkouška, kterou kandidáti skládají, je složena ze tří částí, které musí být splněny do 4 let od určení způsobilosti kandidáta ke zkoušce. Obsah zkoušky je seskupen do tří segmentů, a to Základy interního auditu (obsahuje prvky závazných směrnic IPPF, základy vnitřní kontroly a řízení, nástroje a postupy pro realizaci zakázek interního auditu), Praxe interního auditu (zahrnuje řízení útvaru interního auditu prostřednictvím strategické a provozní role interního auditu, přípravu rizikově zaměřeného plánu, postupy pro řízení jednotlivých zakázek a rizika podvodů a kontrolní řídicí mechanismy) a Znalosti interního auditu (součástí je řízení a správa společnosti a podnikatelská etika, řízení rizik, organizační struktura včetně podnikatelských procesů a rizik, komunikace, principy řízení a vedení, informační technologie a kontinuita podnikání, finanční řízení a globální podnikatelské prostředí), (Český institut interních auditorů, 2015).

Český institut interních auditorů (ČIIA) nabízí dva základní typy certifikací, a to mezinárodní, v jejímž čele stojí certifikovaný interní auditor, a poté odborná certifikace interních auditorů ve veřejné správě, která byla vyvinuta ČIIA ve spolupráci

s Ministerstvem financí ČR. Ovšem pokud si chce auditor udržet certifikaci, je nutné, v pravidelných intervalech odevzdávat hlášení CPE (Kontinuální profesní vzdělávání), (Hřebíková, 2015).

Český institut interních auditorů umožňuje také vykonání ostatních speciálních zkoušek, které splňují požadavky interního auditu:

- CCSA (The Certification in Control Self - Assessment) – certifikace pro ty, kteří se věnují CSA, která je měřítkem znalostí CSA fundamentů, procesů a příbuzných témat jako je riziko, kontrolní mechanismy a podnikatelské cíle;
- CFSA (The Certified Financial Services Auditor) – hodnocení znalostí a dovedností v oblasti principů a praxe auditu v bankovním a pojišťovnickém průmyslu, v oblasti finančních služeb a papírů;
- CGAP (The Certified Government Auditing Professional) – navrženo pro auditory, kteří pracují ve veřejném sektoru na různých úrovních;
- CRMA (The Certified in Risk Management Assurance – zaměřeno na oblast risk managementu a interní auditory, kteří jsou odpovědní za poskytování služeb v oblastech zahrnujících ujištění o řízení rizik, procesů řízení a správy společnosti, zajištění jakosti nebo sebehodnocení kontrolních a řídicích mechanismů (Šenfeld, 2014).

Samotná certifikace ale nestačí. Interní auditor by se měl samovzdělávat s ohledem na potřeby organizace, kterou audituje. Vzdělávání interních auditorů je individuální, vzhledem ke specifčnosti náplně práce. Mělo by vycházet z aktuálních potřeb a zahrnovat jak nejnovější trendy v systému auditu, tak i potřebné znalosti z problematiky auditovaných oblastí. Od interních auditorů se očekává vyšší osobní aktivita při vlastním prohlubování kvalifikace než u ostatních zaměstnanců. Dobrým východiskem pro stanovení potřeb rozvoje může být zpětná vazba k pravidelně předkládaným auditním zprávám společně s plánem činnosti na další období. Odborné znalosti interních auditorů by mohly být využity pro zlepšování řízení jednotlivých procesů. Profesní rozvoj auditora se vždy odvíjí od stanovených cílů, zaměření, čeho má dosáhnout a toho, jaká bude role auditu v budoucnu. Také je důležité jeho dosavadní hodnocení činností. Až po zjištění bodů výše je možné zodpovědně plánovat profesní rozvoj (Cerman, 2014).

6.1 Odborná příprava interního auditora

Kromě kontrolní funkce by měli auditoři dobře ovládat i manažerskou ekonomiku a management spolu s charakteristikami a cíli řídicí, plánovací, koordinační a organizační funkce interního auditu. Základní odborná příprava by měla dle Dvořáčka (2003) auditorovi, který začíná svou profesní dráhu, poskytnout znalosti o:

- podniku a příslušném odvětví, do kterého podnik patří,
- teorii a praxi auditorské činnosti,
- sestavování zpráv, vedení rozhovorů a jejich zaznamenávání atd.,
- informačních systémech a možnostech jejich využití pro auditorskou práci.

V řadě podniků bývá u řídicích pracovníků považovaná praxe v oblasti interního auditu za nezbytnou pro výkon funkcí ve vrcholovém vedení. Znalost této problematiky a praktické zkušenosti mohou představovat šanci pro rychlý postup v podnikové hierarchii, protože nikdo nezná lépe podnik než interní auditor.

Interní auditoři si musí neustále udržovat aktuální přehled a informovanost v rámci širokého pole své působnosti, proto je velmi důležitým aspektem stálá odborná příprava. Z tohoto důvodu bývá v plánech interního auditu uvedený i povinný počet hodin odborné přípravy ročně, jež jsou věnovány výcviku a aktualizaci informovanosti interních auditorů.

Součástí odborné přípravy by měly být následující charakteristiky:

- rozmanitost, ne zaměřenost pouze na ekonomickou a finanční oblast podnikové činnosti,
- přístupnost všem inovacím a zlepšením auditorských systémů, postupů a norem, jak v rámci interního, tak externího auditu,
- zaměřenost na aktuální otázky podniku a otevřenost přijímání nových myšlenek a technik v oblasti řízení, jež se budou postupně objevovat,
- znalost oblasti pracovních vztahů, informací a komunikací, řízení a správy podniku

Interní auditor by měl mít také dostatečné znalosti z oblasti informatiky, které by mu měly umožnit přístup ke spolehlivým informacím a usnadnily tak plnění požadavku na efektivnost podnikového řízení (Dvořáček, 2003).

Jen odborné znalosti samozřejmě nestačí. Interní auditor by měl mít nějaké osobnostní charakteristiky, které mu mohou pomoci k úspěšné kariéře jako interního auditora, a to soustředěnost, ochotu, sdělovat všechny významné skutečnosti a za všech okolností, udržet profesionální objektivitu, musí být neoblomní, rozhodní, vyrovnaní a spravedliví (Pickett, 2004).

7 Popis zkoumané firmy

Zkoumaná firma je dodavatelem automobilového průmyslu a patří mezi přední světové výrobce automobilových komponent. Je součástí „Skupiny“, která je složena z několika závodů v Německu, České republice, Bulharsku a Francii.

Námi zkoumaná firma, která je jedním ze dvou závodů v České republice, patří mezi největší zaměstnavatele svého kraje. V oblasti zaměstnávání získala i řadu prestižních ocenění. Důležitým požadavkem je také systém ochrany životního prostředí (EMS), jehož účinnost se podařilo potvrdit získáním „ekologického“ certifikátu (ISO 14001). Tento certifikát je vyžadován i u dodavatelů, s nimiž firma spolupracuje. V neposlední řadě se může také firma pochlubit několikanásobným oceněním „Dodavatel pro Auto roku v ČR“.

Řadí se mezi přední světové dodavatele ve své oblasti. Mezi její zákazníky patří většina světových automobilek jako např. VW, GM, BMW, Renault atd. Vybavena je mimo jiné vlastní vstříkovnou plastů, kde se specializuje na obšřik kovových zálisků a vodivých drah a na kontrolní přípravky či formy. Nové projekty se realizují díky oddělením vývoje a technické přípravy výroby.

Výrobky, které firma vyprodukuje, jsou prodávány zejména externím nezávislým zákazníkům, ale část produkce je prodávána interním odběratelům v rámci „Skupiny“. Od společností ve „Skupině“ je zároveň kupována část materiálů pro vlastní výrobu a zboží za účelem dalšího prodeje.

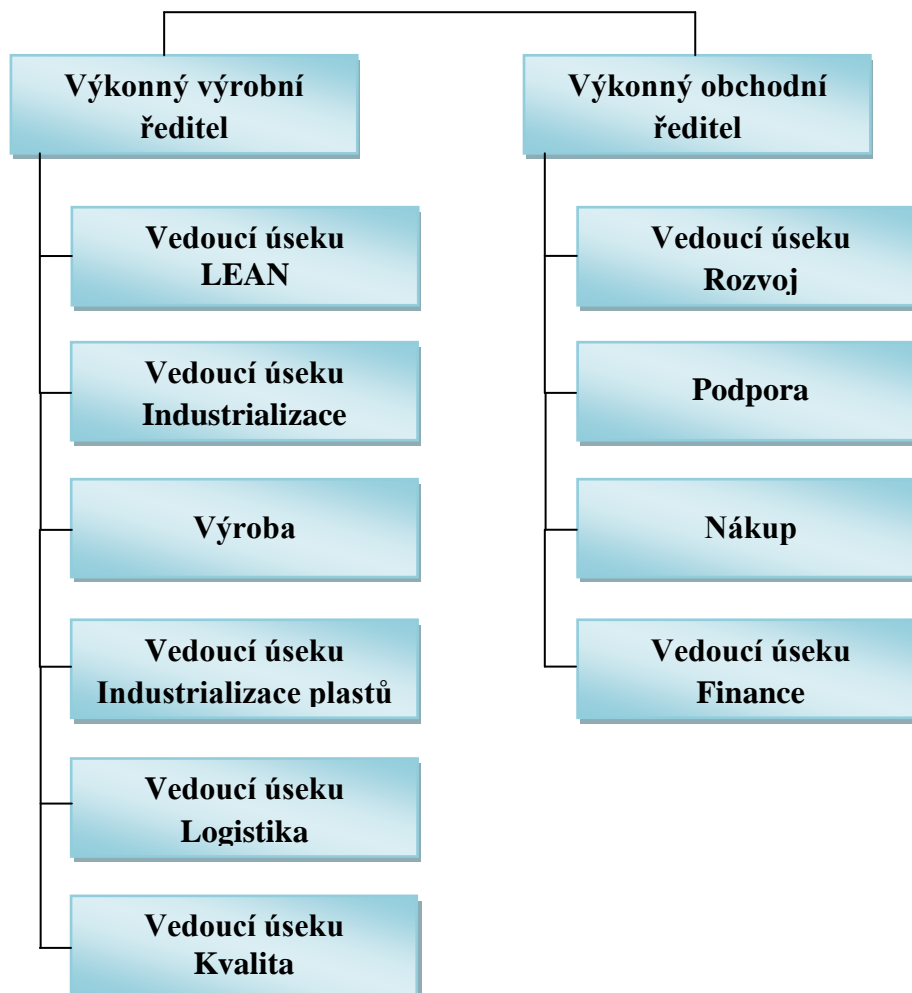
Kvůli celosvětové globalizaci a vzniku nadnárodních společností jsou firmy nuceny posilovat své postavení vzájemnou spoluprací, což podnikům přináší větší počet zákazníků, zvýšení objemu výroby a získání řady dalších výhod. Z tohoto důvodu se firma stala součástí aliance spolu s několika zámořskými partnery.

Zkoumaná firma je společností s ručením omezeným a její základní kapitál činí téměř 100 000 000 Kč. Je ovládána společníkem prostřednictvím valné hromady. V současné době je největším výrobním závodem „Skupiny“ a v posledních letech dokonce začala v rámci ní zajišťovat administrativní služby (Justice.cz, 2016).

7.1 Organizační struktura společnosti

Společnost má několik organizačních struktur, kde jsou zahrnuty všechny úseky a týmy nebo i organizační struktury jednotlivých úseků. Níže je znázorněna ta nejobecnější.

Obrázek č. 2 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály zkoumané společnosti, 2017 (vlastní zpracování)

Z obrázku je zřejmé, že zkoumaná firma má dva výkonné ředitele, kteří podléhají přímo vlastníkům. Jeden zabezpečuje výrobní část firmy a druhý obchodní. Jednotlivé úseky a týmy musí mezi sebou úzce spolupracovat, a to nejen v rámci závodu v ČR, ale i v rámci ostatních závodů. Každému zákazníkovi, který firmě zadá zakázku, je přidělen tým složený z inženýrů, konstruktérů, projektových manažerů, nákupčích a nástrojářů, kteří se na zakázce podílejí.

Za poslední dva roky se firma rozvíjela i v oblasti nových týmů a úseků. Snažila se o optimalizaci procesů a v rámci toho byl vytvořen nový tým Správa obchodních dat, který zajišťuje administrativu např. pro úseky Podpora a Nákup. Činnosti, které nový tým zabezpečuje, si pracovníci na jednotlivých odděleních dříve obstarávali sami. Nebyla jim však často přikládána patřičná důležitost, díky čemuž docházelo k odsouvání termínu jejich plnění a mnohdy byly dokonce opomíjeny. Poté samozřejmě vnikaly nesrovnalosti v údajích, které bylo třeba složitě dohledávat.

Kvůli optimalizaci procesů byl vytvořen nový úsek Lean Managementu, který se zabývá procesy ve výrobě, ale i v ostatních administrativních oblastech. V rámci zdokonalování procesů došlo k vytvoření nové pozice Interního auditora nevýrobních procesů, jehož prací a činnostmi se budou zabývat následující kapitoly.

7.2 Strategie a cíle společnosti

Nejvýše postavený cíl společnosti má ve své podstatě obecný charakter, a to dosáhnout 99,8 % spokojenosti jejích zákazníků. K tomu by mělo napomoci pět základních pilířů, o něž se opírá její strategie a které společnost nazývá pět klíčových misí:

- **lepší služby zákazníkům** – dosáhnout spolehlivosti služeb na úrovni 99,8 %,
- **zvýšení zisku společnosti a „Skupiny“** – dosáhnout zisku před zdaněním 5%,
- **zlepšení práce s lidmi** – snížit hrubou fluktuaci pracovníků ve výrobě na 21,5%,
- **větší význam pro „Skupinu“** – dosáhnout obsazených, slíbených pozic aktivit pro Skupinu na úrovni 95 %,
- **profitabilní lakovna** – docílit výroby nalakovaných vnějších klik v celkovém množství 6 000 000 ks.

Strategie se opírá o pět základních hodnot, jejichž dodržování je klíčem k dosažení cílů zkoumané firmy:

- inovativnost – globálnost, flexibilita, iniciativa, trvalé zlepšování,
- spolehlivost – férovost, odpovědnost, svědomitost, kontrola,
- profesionalita – proaktivita, odbornost, kvalita, zkušenost,
- perspektiva – stabilita, ziskovost, jistota, síla,
- spolupráce – vnitřní spolupráce, slušnost, respekt, hrdost.

8 Zavádění interního auditu ve zkoumané společnosti

Společnost má tým Systému jakosti, jehož součástí jsou mimo jiné i interní auditoři výrobních procesů. Interním auditem nevýrobních procesů se ovšem nikdo nezabýval a bylo zvažováno, zda ho vůbec zavést.

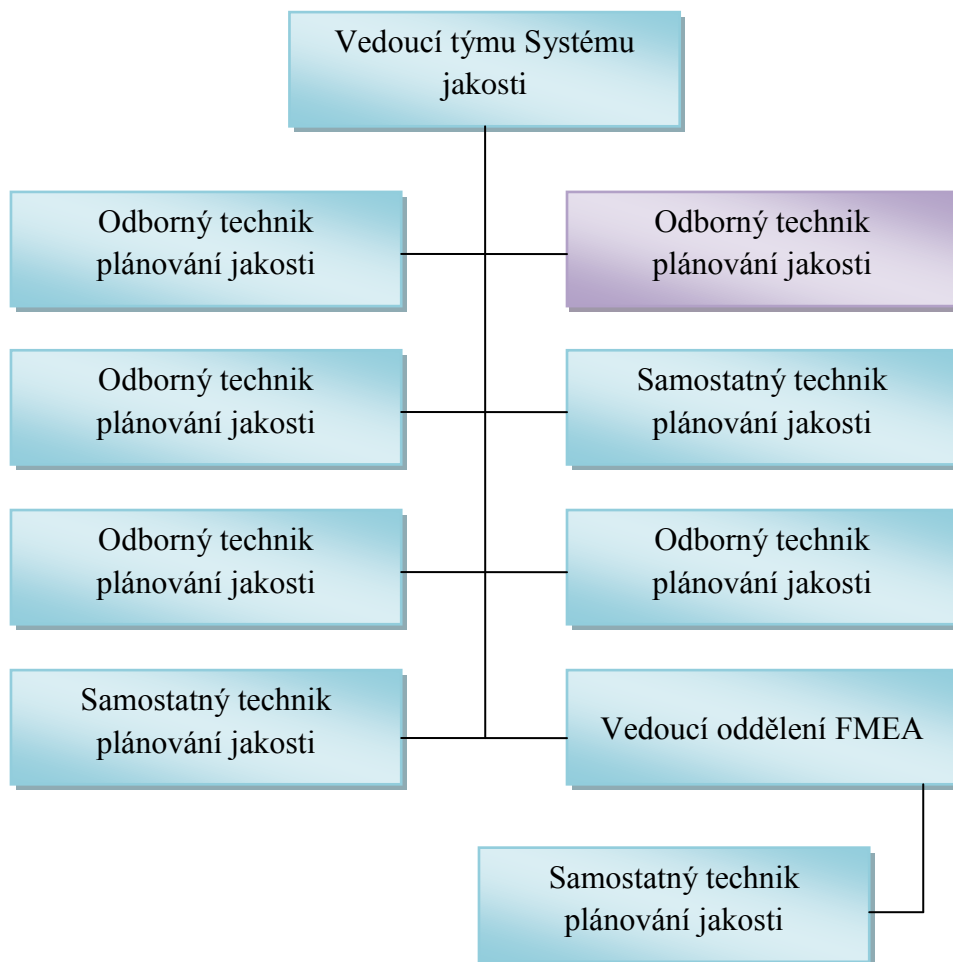
8.1 Období před zavedením interního auditu nevýrobních procesů

Důvod pro zvažování zavedení interního auditu nevýrobních procesů bylo, že ve společnosti chyběly kontrolní mechanismy v administrativě. Bylo potřeba zjednodušit a optimalizovat procesy. Časová náročnost či technické zabezpečení těchto procesů se před samotným zaváděním auditu neřešily a zabývalo se jimi spíše až v konkrétních případech. Pro pozici interního auditora byl vhodným kandidátem zvolen zaměstnanec, který měl ve zkoumané firmě již třináctileté pracovní zkušenosti, z toho jedenáct let na pozici asistent vedení a vedoucí sekretariátu. Měl tedy poměrně slušnou znalost prostředí, avšak toužil po změně.

Před tím, než byl zvolen na tuto pozici, neměl kromě zkušeností získaných ve zkoumané firmě (Six Sigma Green Belt) a středoškolského ekonomického vzdělání žádné dovednosti v oblasti metodiky a výkonu auditu, a tudíž pro něj bylo nutné si před prováděním samotných auditů potřebné znalosti doplnit. Informace byly čerpány primárně z IPPF, aby v souladu s ním činnost auditu probíhala, dále z časopisu Interní auditor, knih atd. Také došlo k zaškolení na interní audit nevýrobních procesů a odbornému koučinku od zaměstnance, který do společnosti přišel z auditorské firmy, jež je součástí „Big 4“, a měl tedy znalosti z oblasti auditu. Bylo rozhodnuto, že se zaměstnanec bude na 100 % věnovat činnosti interního auditora nevýrobních procesů a bude standardním prvkem interní kontroly procesů.

V rámci organizace bylo rozhodnuto, že interní auditor bude podléhat vedoucímu týmu Systému jakosti, který se zodpovídá přímo jednateli společnosti. Vedoucí týmu Systému jakosti je nadřazeným jak interních auditorů výrobních procesů, tak i auditorů nevýrobních procesů spolu s dalšími technikami jakosti. V současné době (cca 2 měsíce) je však tato pozice vedoucího zastupována, a to do doby, než bude nalezena náhrada za předchozího pracovníka.

Obrázek č. 3 Organizační struktura týmu Systému jakosti



Zdroj: Interní materiály zkoumané společnosti, 2017 (vlastní zpracování)

Jednotlivé pozice v týmu jakosti nejsou v organizační struktuře nijak specifikovány, takže z ní nelze přímo rozeznat, která z uvedených pozic se zabývá jakou oblastí. Například fialově označené pole je pozice interního auditora nevýrobních procesů, čili tento pojem („interní auditor nevýrobních procesů“) není v organizační struktuře vůbec zahrnutý.

8.2 Mezinárodní rámec profesní praxe

Činnost interního auditu by měla být v souladu s mezinárodním rámcem profesní praxe. Měly by být dodržovány **hlavní principy profesní praxe**, jejichž plnění by se mohlo uvažovat jako měřítko účinnosti interního auditu.

Tabulka č. 1 Hlavní principy profesní praxe

Hlavní principy profesní praxe	Je dodržováno ve zkoumané společnosti?
Prokazuje integritu.	Ano
Prokazuje kompetentnost a náležitou profesní péči.	Ano
Je subjektivní a oproštěný od nepatřičného ovlivňování (je nezávislý).	Ano
Je v souladu se strategií, cíli a riziky dané organizace.	Ano
Má patřičné postavení a disponuje odpovídajícími zdroji.	Má patřičné postavení, disponuje odpovídajícími zdroji až na dostatečnou kapacitu.
Prokazuje kvalitu a trvalé zlepšování.	V současné době ne
Účinně komunikuje.	Ano
Poskytuje ujištění založené na vyhodnocení rizik.	Ano, je to součástí nápravných opatření.
Rozumí podstatě věci, je proaktivní a zaměřený směrem do budoucna.	Ano
Podporuje zlepšování organizace.	Ano

Zdroj: IPPF, 2016, rozhovor ve zkoumané společnosti

V současné době by bylo potřeba více kapacit pro interní audit ve společnosti. Vzhledem k tomu, že je zde pouze jeden interní auditor nevýrobních procesů, je složité zároveň hledat procesy, které by se měly zauditovat, sbírat potřebné znalosti k jednotlivým auditům, provádět samotný audit, vykonávat postaudit u již zauditovaných procesů a k tomu se ještě snažit o trvalé zlepšování procesu auditu samotného. V současné době ve společnosti chybí vedoucí Systému jakosti, a dokud se nenajde náhrada, interní auditor musí převzít i některé z jeho úkolů.

Interní audit by měl být také v souladu s **Etickým kodexem**, který je složen ze čtyř pravidel jednání interních auditorů:

Integrita

- Interní auditor svoji práci vykonává čestně s náležitou péčí a odpovědně. **Ano**
- Jsou dodržovány zákony a poskytovány informace, jež jsou vyžadovány ze zákona nebo profesí interního auditu. **Ano**
- IA se vědomě nezapojuje do nezákonných aktivit či činností, které by mohly diskreditovat profesi interního auditu nebo organizaci. **Ano**
- Jsou respektovány zájmy organizace, její etické cíle a IA přispívá k jejich dosažení. **Ano**

Objektivita

- IA se neúčastní činností nebo vztahu, které by mohly narušovat či být chápány jako narušení jeho objektivního úsudku, nebo být v konfliktu se zájmy organizace. **Ano**
- IA nepřijímá nic, co by mohlo být chápáno jako narušení jeho profesionálního úsudku. **Ano**
- IA uvádí všechny významné skutečnosti, které jsou mu známy, a pokud by nebyly uvedeny, mohly by zkreslit zprávu o činnostech, které byly předmětem auditu. **Ano**

Důvěrnost

- IA je obezřetný při použití a ochraně informací, které získá v průběhu plnění svých povinností. **Ano**
- Informace nejsou používány pro osobní prospěch ani jiným způsobem, který by nebyl v souladu se zákonem nebo by mohl způsobit újmu zájmům organizace či jejím etickým cílům. **Ano**

Kompetentnost

- Jsou poskytovány pouze takové služby, pro které má IA nezbytné vědomosti, dovednosti a zkušenosti. **Ano**
- Služby IA jsou prováděny v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu. **Ano**

- IA soustavně zdokonaluje svou odbornost, kvalitu a účinnost jím poskytovaných služeb. **Ano** (Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu, 2016)

IA společnosti se také samozřejmě řídí mezinárodními Standardy.

8.3 Statut interního auditu

Před začátkem činnosti IA ve společnosti by měl být schválen Statut interního auditu, v němž by měl být definován účel, pravomoc a zodpovědnosti interního auditu. Statut je ve společnosti nahrazen směrnicí, která vymezuje interní audit ve společnosti:

Účel a použití

Stanovení procesu pro provedení interních auditů vede k zajištění konformity systému managementu „Skupiny“ s požadavky a odhalením potenciálů k neustálému procesu zlepšování. Popis procesu platí pro všechny závody „Skupiny“. Interní audity systému ve všech závodech „Skupiny“ budou prováděny, pokud není stanoveno jinak, auditory „Skupiny“. Auditóři auditovaných závodů přitom mohou fungovat jako coauditóři. Nezávislost auditorů bude zajištěna. Za provedení interních auditů procesu zodpovídají závody „Skupiny“. Ve zvláštních případech mohou provést audit procesu auditóři jiných závodů „Skupiny“. Audity výrobků provádí závody „Skupiny“ na vlastní zodpovědnost dle stanovených pravidel.

Definice a zkratky

Vstup

- systém řízení jakosti / systém řízení ekologie,
- procesy,
- výrobky.

Výstup

- zajištěný systém,
- zlepšený proces.

Vlastník procesu

Představitel vedení pro jakost a životní prostředí příslušných odpovědných závodů.

Sledování procesu / parametry procesu

- počet provedených auditů / počet plánovaných auditů,
- průměrný výsledek hodnocení auditů v %.

Proces

Viz kapitola Postup při interním auditu.

Dodatky

Kvalifikace auditorů

Audity provádějí auditoři s odpovídající kvalifikací, tito fungují jako vedoucí auditoři. Kvalifikace je stanovena v obecných pravidlech nebo ve specifických požadavcích zákazníka. Další spolu-auditory pro jednotlivé audity určují vedoucí auditoři, kteří přitom dbají na to, aby spolu-auditoři splňovali potřebné požadavky.

Provádění systémových auditů

Provádění systémových auditů je procesně orientováno. Auditují se procesy, jichž se účastní příslušné úseky. Dále se v rámci auditu ošetřují případné speciální tematické oblasti k jednotlivým úsekům/oddělením.

Výsledky pohovorů jsou pak přiřazeny do katalogu otázek, který je vygenerován z požadavků normy TS 16949 příp. DIN 14001, a zde jsou také vyhodnoceny.

Provádění procesních auditů

Provádění procesních auditů probíhá podle katalogu otázek podobně jako u systémových auditů.

Provádění výrobních auditů

Provádění výrobních auditů probíhá podle pravidel stanovených zvlášť v jednotlivých závodech. Závody užívající SAP provádí výrobní audity výhradně v modulu SAP.

Zpráva z auditu

Zjištěné odchylky od požadavků jsou opatřeny komentářem a doloženy příklady. Pozitivní zjištění by rovněž pokud možno měla být doložena příklady, aby bylo možné poskytnout auditovaným pozicím informaci, jakým způsobem je požadavek plněn.

Podoba zprávy pro systémový a procesní audit je stanovena a je třeba ji takto používat, pokud se v příslušném závodě nepoužívá výpočetní systém schválený v rámci „Skupiny“.

Forma zprávy pro výrobkový audit vyplývá ze SAP. Závody, které nemají SAP, používají vlastní podobu zprávy.

Zprávu z auditu obdrží:

- systémový audit – osoby odpovědné za systém „Skupiny“, vedení společnosti, vedení kvality auditovaného závodu,
- procesní audit – vedoucí auditovaného úseku, vedoucí kvality závodu,
- výrobkový audit – podle pravidel příslušného závodu „Skupiny“.

Nápravná opatření

V příslušném závodě jsou zpracována a sledována nápravná opatření pomocí plánu opatření (PULS⁶).

8.4 Komunikace mezi vedoucím interního auditu a správním orgánem

Interní audit by neměl být hierarchicky podřízen organizačním útvarům, které jsou subjekty jeho interních aktivit. Vedoucí týmu Systému jakosti, který je vedoucím interního auditora (dále jen vedoucí IA), přímo podléhá jednatelem společnosti pro obchodní část. Do této doby byly ve společnosti uskutečněny dva audity, přičemž jeden probíhal na Personálním týmu, jehož vedoucí je přímým podřízeným jednatele pro obchodní část a na úseku Logistiky, Financí a Výroba, které podléhají také přímo jednatelům. Nepodřízenost byla tedy v těchto případech zajištěna.

⁶ PULS je nástroj pro řešení problémů. Zkratka je tvořena z počátečních písmen německých slov Problem, Ursache (příčina), Lösung (řešení) a Sicherung (zabezpečení). Ve společnosti je PULSem nazýván Excelový soubor, který obsahuje skupinu úkolů, tedy To Do List nebo-li akční plán.

Vzhledem k tomu, že je ve společnosti zaveden pravidelný Shop Floor Management⁷, který se na všech odděleních, týmech či úsecích koná minimálně dvakrát týdně, je na těchto setkáních vedoucí IA informován o průběhu interního auditu. Ten má zajištěný neomezený přístup k jednatelům společnosti, kteří v našem případě tvoří správní orgán. S jednatelem může neomezeně komunikovat i přímo interní auditor, který se většinou účastní jednání s jednatelem, pokud se týká této oblasti. V případě, že dojde k odlišným názorům mezi výkonným managementem a vedoucím IA či přímo interním auditorem, jsou jednatele společnosti informováni.

8.5 Plán interního auditu

Vedoucí IA zodpovídá za sestavení ročního plánu interního auditu, který je vypracováván spolu s interním auditorem nevýrobních procesů. Prvotní snahou bylo projít směrnice veškerých firemních procesů, udělat procesní mapu a vypsát rizika, která by mohla nastat. Poté rizika ohodnotit a následně vytipovat oblasti, kde by se měl interní audit uskutečnit. Na základě těchto informací by se za ideálního stavu poté sestavil plán interního auditu na daný rok. V průběhu jednotlivých úkonů se ale zjistilo, že procesy jsou nedokonalé, směrnice špatné, a pokud jsou nekvalitní podklady, je i výsledek chybný. V současné době se o oblastech interního auditu rozhoduje na základě potřeby či doporučení, které procesy by bylo potřeba zauditovat. Vybrané procesy jsou vybírány na základě priorit a cílů organizace. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, jedním z cílů společnosti je zlepšit práci s lidmi, a proto prvním auditem, který se konal, byl interní audit procesu on boarding.

Při zavádění interního auditu byly vytvářeny roční plány interních auditů, na kterých se bude v daném roce pracovat. Plán byl po vytvoření předkládán jednatelům ke schválení. Pokud se jedná o interní audit, do kterého je zapojená celá „Skupina“, předkládá se plán ke schválení i všem jednatelům „Skupiny“. Součástí plánu je i časový harmonogram

⁷ Shop Floor Management (SFM) je způsob řízení založený na Lean principech, kterými jsou vizualizace a pravidelná komunikace, vedoucí jako mentor, go & see a strukturované řešení problémů. V administrativní oblasti zkoumané společnosti jsou v rámci SFM zavedeny pravidelné schůzky všech členů daného týmu (oddělení/úseku), kde se diskutuje nad úkoly jednotlivých zaměstnanců a o problémech, které při plnění úkolů mají. Jsou zavedeny tabule, na které si zaměstnanci zapisují své úkoly. Rozděleny jsou časově, tedy zda se musí splnit v daný den či týden, anebo čekají daného zaměstnance v následujících obdobích, a zároveň dle priority. Výhodou SFM je, že má vedoucí pracovník přehled o úkolech svých podřízených a o tom, jak je zvládají. Může docházet k jejich lepšímu rozdělení a třeba i společnému řešení jednotlivých problémů. Tento způsob nutí zaměstnance se aktivně zapojit do rozvoje firmy a zvyšuje jejich motivaci a zájem o výsledky firmy (Stöhr, 2012).

jednotlivých auditů. U většiny auditů docházelo k časovým odchylkám. Ty byly poté komunikovány a koordinovány s vedoucím IA a následně jednateli.

Pokud je sestavován plán na základě rizik, mělo by být dle literatury zabráněno překryvům a mezerám monitorování rizik a dosaženo vhodné koordinace mezi interním auditorem a vedoucím řízení rizik. Zkoumaná společnost však nemá oddělení specializované na řízení rizik. Nikdo rizika systematicky a vědomě neřídí, pouze vedoucí některých oddělení v rámci svých kompetencí. Pokud tedy někdy dojde k vytváření plánu interního auditu na základě rizik společnosti, mělo by docházet ke komunikaci mezi interním auditorem a vedoucími jednotlivých úseků.

8.6 Reportování interního auditu

Na začátcích interního auditu ve společnosti musel interní auditor nevýrobních procesů měsíčně předkládat zprávy o průběhu interního auditu konkrétního procesu v rámci reportování jednatelům celého týmu Systému jakosti. Tyto zprávy byly k 1. 1. 2017 zrušeny a interní audit je reportován pouze v rámci čtvrtletní zprávy týmu Systému jakosti, který je předkládán jednatelům. Součástí těchto zpráv jsou především realizované činnosti v jednotlivých auditech. Interní audit nevýrobních procesů zde má také svou část, kde stručně informuje například o tom, kdy bude vedení prezentovat výsledky auditu, jaké aktivity byly učiněny na právě probíhajících auditech a které audity jsou v plánu.

Po skončení jednotlivých auditů se jednatelům předkládá závěrečná zpráva, kde je ve stručnosti popsán rozsah auditu spolu s časovým rozmezím, kdy proběhla která část auditu a kdo měl jakou zodpovědnost. Následně jsou k jednotlivým částem auditu vypsána zjištění, rizika a doporučení. Postupy plnění auditních doporučení a smysluplnost realizovaných změn jsou v určitém časovém odstupu reportována jednatelům.

Ve směrnici pro interní audit jsou specifikovány některé oblasti ze zprávy interního auditu. Odchytky, které se liší od požadavků, by měly být opatřeny komentáři a doloženy příklady. Stejně jako pozitivní zjištění, která by měla být ideálně doložena příklady, aby bylo možné poskytnout auditovaným pozicím informaci, jakým způsobem je požadavek plněn. Podoba zprávy je stanovena a je třeba ji takto požívat.

Zprávu z auditu ve společnosti obdrží vedoucí auditovaného úseku a vedení společnosti.

8.7 Vzdělání interního auditora společnosti

Již bylo uvedeno dříve, IA společnosti má středoškolské vzdělání. Z výše uvedeného vyplývá, že se tedy v nejbližší době nemůže stát certifikovaným interním auditorem. Sice splňuje povinnou praxi v interním auditu po dobu nejméně 24 měsíců, ale titul z vysoké školy mu zatím chybí. Samotná certifikace však není bezpodmínečně nutná, protože neurčuje/nezaručuje výslednou kvalitu práce interního auditora. Z literatury je zřejmé, že je nutné mít:

- samovzdělání v oblasti interního auditu – IA společnosti studuje knihy s tematikou interního auditu, časopis Interní auditor apod.,
- odvíjení potřebných znalostí od stanovených cílů – nejprve je určen proces, kterého se bude interní audit týkat, a až poté jsou studovány potřebné materiály k dané tematice,
- plánovaný profesní rozvoj – mezi plánovaná školení interního auditora např. patří Interní auditor ISMS, Manažer kontinuity podnikání, Řešení konfliktů a konfliktních lidí při auditu, Komunikace a zpětná vazba při auditu – všechna školení jsou externí od České společnosti pro jakost,
- znalosti z oblasti informatiky – potřebné znalosti k činnosti interního auditu ve společnosti jsou dostačující,
- znalosti podniku a příslušného odvětví, do kterého podnik patří – vzhledem k dlouholetému působení ve zkoumané společnosti má IA tyto znalosti dostatečné,
- znalost teorie a praxe auditorské činnosti – veškeré znalosti z této problematiky byly získány ve firmě, a to buď z literatury, nebo ze školení od zaměstnance, který poskytoval IA koučink,
- znalost sestavování zpráv, vedení rozhovorů, jejich zaznamenávání atd. – uvedené dovednosti byly získány v průběhu zavádění interního auditu do společnosti,
- znalost informačních systémů a možnost jejich využití při auditorské práci – společnost je vybavena programem SAP, který je využíván na všech pozicích a je zde možné získat spoustu důležitých informací pro činnost interního auditu; další data je možné čerpat ze síťových disků, kam jsou ukládány veškeré

dokumenty, reporty apod.; vzhledem k dlouholeté praxi IA ve firmě nebyl problém si potřebné informace zjistit samostatně nebo za pomoci svých kolegů,

- v ročním plánu uvedený povinný počet hodin odborné přípravy ročně – ve zkoumané společnosti chybí.

Níže jsou popsány charakteristiky, které by měly být součástí odborné přípravy dle Dvořáčka (2005) a osobnostní charakteristiky dle Picketta (2004), jež byly uvedeny v teoretické části práce. Zároveň je doplněno určení, zda IA společnosti tyto charakteristiky má.

- Rozmanitost, ne zaměřenost pouze na ekonomickou a finanční oblast podnikové činnosti. **Ano**
- Přístupnost všem inovacím a zlepšením auditorských systémů, postupů a norem jak v rámci interního, tak externího auditu. **Ano**
- Zaměřenost na aktuální otázky podniku a otevřenost přijímání nových myšlenek a technik v oblasti řízení, jež se budou postupně objevovat. **Ano**
- Znalost oblasti pracovních vztahů, informací a komunikací, řízení a správy podniku. **Ano**

Osobnostní charakteristiky:

- soustředěnost – **Ano**,
- ochota – **Ano**,
- schopnost sdělovat všechny významné skutečnosti za všech okolností – **Ano**,
- profesionální objektivita – **snaží se o to**,
- neoblomnost – **ano, ale bylo by potřeba školení**,
- rozhodnost – **Ano**,
- vyrovnanost – **v průběhu auditu ano; v případě některých nápravných opatření chyběla potřebná podpora od vedení, což má dopad i na IA**,
- spravedlnost – **Ano**.

Sama společnost má ve směrnici popsán kvalifikační profil auditora, který by měl interní auditor splňovat. Ze směrnice je ale zřejmé, že je především zaměřena na interní auditory systému jakosti. Jednotlivé kvalifikační požadavky na interní auditory společnosti jsou popsány v tabulce níže.

Tabulka č. 2 Kvalifikační profil auditora pro interní audity

Kritérium	Požadavek	Dokladování
Vzdělání	Min. středoškolské vzdělání	Doklad o ukončeném vzdělání
Výcvik	Vedoucí auditor – min. v rozsahu 24 hodin Auditor - min. v rozsahu 12 hodin Zvláštní význam musí být kladen na: - znalost a pochopení norem, podle nichž se provádějí interní audity - související závazné a doporučené předpisy - metody posuzování při zkoumání, dotazování, hodnocení a vypracování zpráv - další dovednosti požadované při řízení prověrky jako jsou plánování, organizování, komunikování a vedení	Doklad o absolvování interního nebo externího výcviku
Zkušenosti	Nejméně čtyři roky praxe ve výrobní, kontrolní nebo řídicí funkci ve strojírenském průmyslu Vedoucí auditor – minimálně pět interních auditů ve funkci auditora Minimální počet absolvovaných auditů za rok: auditor - 2, vedoucí auditor - 4	Potvrzení od zaměstnavatele Evidence provedených auditů Evidence provedených auditů
Osobní vlastnosti	Otevřenost novým myšlenkám, vyzrálost Sebeovládání, správný úsudek, analytické dovednosti, vytrvalost Schopnost vnímat situace realisticky, rozumět komplexním činnostem v širokém záběru i úloze každého pracovníka uvnitř organizace	Posouzení vedoucího auditního týmu ve spolupráci s nadřízeným adepta
Řídicí schopnosti	Znalost a schopnost řízení průběhu auditu podle požadavků ČSN ISO 19011	Posouzení vedoucího auditního týmu ve spolupráci s nadřízeným adepta
Udržování způsobilosti	Vedoucí auditoři – minimálně 1x za tři roky doškolovací kurz nebo odborný seminář pro auditory	Doklad o absolvování kurzu/semináře
Jazyk	Týká se auditorů určených k provádění interních auditů v partnerských podnicích v rámci „Skupiny“	Posouzení vedoucího auditního týmu ve spolupráci s nadřízeným adepta

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních směrnic

Z tabulky výše je zřejmé, že oproti literatuře není na interní auditory společnosti kladen až takový tlak na vzdělání a případné průběžné udržování způsobilosti, kterou má za povinnost jen vedoucí interních auditorů.

8.8 Postup při interním auditu

První fází při interním auditu je porozumění auditovanému objektu. IA společnosti byl dobře seznámen s celou organizací v průběhu svého působení ve firmě, a tudíž nebylo potřeba více prohlubovat tyto znalosti. V jedné z předchozích kapitol Plán interního auditu již bylo zmíněno, že se IA snažil za pomoci směrnic s uvedenými procesy identifikovat rizika a na základě nich určit takové procesy, kterým by se interní audit měl věnovat z důvodu jejich nejvyšší rizikovosti. Tento postup se ale neosvědčil vzhledem k nedokonalému popsání postupů ve směrnicích. Kritické oblasti, které je potřeba zkoumat, jsou v současnosti určovány dle kritických procesů, na které poukázali jak zaměstnanci, tak i management a označili je za nejproblematictější. Oproti literatuře ve společnosti nedochází k etapě všeobecného studia, kde by byly definovány kritické oblasti a poté etapě specifického výzkumu, kde by se našly příčiny, jež problémy způsobily. Proto, aby mohl IA postupovat podle kroků, které jsou zmiňovány v literatuře, je nutné mít dobře popsané veškeré procesy. Z toho důvodu musí IA před každým konkrétním auditem nejprve sám zjistit, jak konkrétní proces ve společnosti funguje.

Druhou fází je stanovení cíle auditu. Hlavními cíli jsou poskytnutí zpětné vazby managementu o operacích organizace a identifikování příležitostí ke zlepšení. Následně se vypracují doporučení pro nápravná opatření. Cíle auditu jsou ve společnosti vždy definované buď jako prověření fungování nastavených pravidel, prověření fungování procesu s cílem definice pravidel, nebo prověření procesu s cílem zjištění potenciálu k jeho zlepšení. V rámci auditu jsou vždy identifikovány příležitosti ke zlepšení a poté vypracována doporučení pro nápravná opatření.

IA musí shromáždit dostatek důkazního materiálu, který musí být důvěryhodný, protože přímo ovlivňuje závěr auditora. Určení požadovaného důkazního materiálu je třetí fází postupu při interním auditu a je přímo spojen se čtvrtou fází rozhodnutí o vhodných technikách auditu. Za pomoci dotazování, pozorování a zkoumání různých dokumentů bylo interním auditorem společnosti nejprve zjištěno, jak daný proces funguje a jakých

dosahuje výsledků. Následně byly kontrolovány postupy, pomocí kterých bylo výsledků dosahováno. Při některých auditech docházelo k neznalosti problematiky, a proto bylo nutné do této problematiky proniknout za pomoci seznámení se s procesy.

V rámci každého auditu by měl IA shromažďovat a analyzovat auditorské doklady, což je pátou fází. Po určení auditovaného objektu byl interním auditorem společnosti naplánován postup práce i s časovým harmonogramem, který byl průběžně monitorován a v pravidelných časových intervalech představován vedení společnosti. Dokumentace postupů interního auditu sloužila také jako podpora pro závěry auditu.

Šestá fáze vytvoření zjištění a závěrů auditu ve společnosti nechybí. Je vytvořen speciální formulář, kde jsou formulovány jednotlivé myšlenky, jak by daný proces měl fungovat za ideálního stavu.

Odborné a nezávislé posouzení zkoumané oblasti poskytuje auditorská zpráva, která je předposlední, čili sedmou fází. Je předkládána manažerům a její obsah je diskutován na poradě vedení.

Poslední, osmou fází je postaudit, který nastává v případě přijetí a realizování závěrů a doporučení, která byla uvedena v auditorské zprávě. Doporučení se ve společnosti ověřují v rámci pravidelných kontrol, ale ne vždy jsou nedostatky odstraněny v požadovaném termínu.

Jak by se mělo postupovat při interním auditu ve společnosti je sepsáno ve směrnici. Celý proces je složen ze sedmi částí:

Plánování auditu

- Vstup – systém managementu, procesy, výrobky
- Výstup – roční program auditů
- Popsání procesu – stanovit oblasti auditu a termíny (týden), případné odsouhlasení mezi auditem výrobku sériovou či periodickou zkouškou (rekvalifikací)
- Odpovědná osoba – vedoucí auditor

Připravení auditu

- Vstup – roční program auditů
- Výstup – plán auditu, katalog otázek
- Popsání procesu – plán auditu, vyjmenovat referenční dokumenty stanovení prvků auditu, průběhu auditu, otázek z katalogu otázek, vyžádání podkladů z konkrétních útvarů, porovnání a výsledky dřívějších auditů, vyhodnotit význam procesu, zohlednit všechny změny
- Odpovědná osoba - auditor

Provedení auditu jednotky

- Vstup – plán auditu, katalog otázek
- Výstup – protokol z auditu
- Popsání procesu – provést osobní pohovor, zeptat se pracovníků, prověření směrnic a dokumentů popisujících daný proces a jeho kritéria, analýza podkladů, vzít si k jednání zprávu z předběžného auditu, vést zápis z auditu, vést závěrečný pohovor
- Odpovědná osoba - auditor

Vypracování auditní zprávy

- Vstup – protokol z auditu
- Výstup – auditní zpráva
- Popsání procesu – shrnutí, zjištění, hodnocení, možná nápravná opatření
- Odpovědná osoba - auditor

Předání auditní zprávy

- Vstup – auditní zpráva
- Výstup – auditní zpráva
- Popsání procesu – rozeslat zprávu z auditu a uložit ji do archivu
- Odpovědná osoba - auditor

Realizování nápravných opatření

- Vstup – auditní zpráva

- Výstup – PULS
- Popsání procesu – vytvoření PULSu, navržení nápravných opatření ve spolupráci s IA
- Odpovědná osoba – vedoucí auditované oblasti

Verifikování opatření

- Vstup – PULS
- Výstup – zajištěný systém, zlepšený proces, zajištěný stav výrobku
- Popsání procesu – v rámci samotného auditu nebo následného auditu vyhodnotit nápravná opatření: splnění a účinnost
- Odpovědná osoba – auditor

9 Audit procesu inventarizace

Od roku 2015 do současnosti byly zatím uskutečněny ve společnosti dva audity – audit procesu on boarding a audit procesu inventarizace. Nyní interní auditor pracuje na auditu týkajícím se bezpečnosti informací.

V následujících kapitolách bude popsán audit procesu inventarizace tak, jak probíhal ve zkoumané firmě. Vzhledem k tomu, že tento audit byl již druhý interní audit nevýrobních procesů ve společnosti, byla řada věcí oproti auditu procesu on boarding optimalizována, a tudíž je v podstatě příkladem toho, jak byl interní audit ve společnosti nastaven.

9.1 Cíl, rozsah a plán časového harmonogramu auditu

Před začátkem auditu byly definovány cíle a rozsah auditu a kroky, které je potřeba podniknout i s jejich časovým rozvrhem. Byli specifikováni zainteresovaní lidé, což byli ve většině příkladů vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kterých se audit nějakým způsobem týkal. Auditu se zúčastnil úsek Logistiky, úsek Financí (Finanční účtárna a Controlling), jednotlivé Business teamy⁸ a disponenti.

Cíle auditu:

- prokázat míru shody, resp. neshody procesu/systému se specifikovanými požadavky,
- zjistit aktuální stav procesu/systému,
- identifikovat oblasti pro potenciální zlepšování procesu/systému.

Rozsah auditu:

- audit procesu inventarizace od zahájení přípravy po vyhodnocení výsledků inventarizace ve zkoumané společnosti.

Pro tento audit byli jmenováni tři auditoři – interní auditor nevýrobních procesů, interní auditor výrobních procesů a pracovník oddělení Lean Management, který do společnosti přišel z auditorské firmy.

⁸ Celá výrobní část firmy se dělí na jednotlivé **business teamy** (dále BT). Ty jsou složeny z vedoucího, který řídí asistenta, několik disponentů, techniků, technologa, předáka a prostřednictvím předáka pak výrobní dělníky. Většinou jsou pojmenovány podle zákazníků, kterým daný BT zabezpečuje výroby nebo také podle produktů, které vyrábí.

Audit měl probíhat v období 28. 8. 2015 – 10. 12. 2015. Pro toto období byly specifikovány kroky i s časovým harmonogramem auditu.

Tabulka č. 3 Plán časového harmonogramu auditu

Krok	Popis	Termín dokončení
0	Dohoda s vedením o rozsahu a cílech auditu	6. 8. 2015
1	Definování potřebných dokumentů, auditních metod a časového harmonogramu	11. 8. 2015
2	První setkání s vedoucími zainteresovaných oddělení – informovat je o auditu a jeho cílech, rozsahu, metodách, časovém harmonogramu, potřebné spolupráci a dokumentech	28. 8. 2015
	Vyjasnění eventuálních nejasností, zajištění potřebných dokumentů	1. 9. 2015
	Zaslání pozvánek na rozhovory, kontrola dokumentů	
3	Začátek auditu – kontrola dokumentů	2. 9. 2015
	Účast na inventarizaci majetku	3. 9. 2015
	Setkání auditního týmu – první informace z auditu a jeho průběhu	4. 9. 2015
4	Audit – setkání se zodpovědnými osobami a kontrola dokumentů	
	Shrnutí druhého týdne auditu	18. 9. 2015
	Setkání s auditním týmem – první zjištění a diskuze o nich	29. 9. 2015
5	Ověření zjištění	29. 9. 2015
6	Definice zjištění auditu a opatření z přípravné fáze inventarizace	2. 10. 2015
	Definice zjištění auditu a opatření z přípravné fáze inventarizace v případě potřeby	5. 10. 2015
7	Účast na skutečných inventurách	27. 10. 2015
	Účast na skutečných inventurách	29. 10. 2015
8	Zpracování výsledků inventury	9. 11. 2015
9	Příprava zprávy auditora včetně vizualizace	13. 11. 2015
	Projednání zprávy auditu v rámci týmu a eventuální úprava	20. 11. 2015
10	Diskuze o zjištěních se zúčastněnými odděleními a definování prioritních témat řešení včetně časového harmonogramu a odpovědné osoby	24. 11. 2015
11	Na základě diskuze se zainteresovanými odděleními a úpravou zprávy, příprava cover sheet a zprávy pro vedení – zaslání cover sheet vedení spolu s žádostí o možnost představení výsledků auditu na setkání managementu za dva týdny	30. 11. 2015
	Předběžné slyšení o výsledcích auditu a nápravných opatření s členy managementu, vedoucími pracovníky apod. – zaslání	2. 12. 2015

	finální verze zainteresovaným oddělením	
	Odsouhlasení konečné verze dokumentů pro vedení s vlastníky procesu	3. 12. 2015
12	Uložení konečné verze cover sheet a zprávy pro vedení do složky Porady a úkoly	7. 12. 2015
	Prezentace zjištění a nápravných opatření s časovým harmonogramem vedení společnosti	10. 12. 2015

Zdroj: Interní materiály zkoumané společnosti (volně přeloženo z angličtiny)

9.2 Očekávání před auditem

Od vedení i řady zainteresovaných osob, které se auditu účastnily, byla specifikována řada očekávání, která měl audit procesu inventarizace naplnit. Očekávání definovali jak vedoucí pracovníci zainteresovaných oddělení, tak i jejich podřízení či samotní jednatelé.

Mezi očekáváními, která měl interní audit inventarizace přinést, byly:

- směrnice
 - lepší definice inventarizační komise včetně rozsahu, způsobu kontroly, definování procesu dohledávání,
- příprava
 - úkoly, které mají být hotové po přípravě inventur,
 - dodržování zaškolení,
 - znalost procesu ze strany vedoucích,
 - odsouhlasení s Financemi a IT,
 - zkvalitnění přípravy,
- realizace
 - vyhodnocení docházky v době inventur, resp. práce na inventuře tak, aby byla zajištěna organizovanost a nedocházelo k časovým prodlevám,
 - specifikování fáze procesu, kdy mají být podepsány doklady k inventuře,
 - přiřadit inventuře požadovanou váhu – inventura není jen záležitostí Logistiky,
 - řešení problémů s inventurou konsignačních a externích skladů (např. záporné položky, obaly, sklad X),
- zpracování

- jasná definice a analýza odchylek a příčin,
 - termín zpracování a jednoměsíční lhůta,
 - měření četnosti chyb ještě cca měsíc po inventuře – prověření chybovosti inventur,
 - odchylky po útvarech – ověření, že proběhla analýza příčin, definování opatření a jejich realizace ve větším počtu jednou osobou,
 - termín ukončení inventarizace a auditu – zaměřit se na realizaci definovaných opatření (ne jen v auditu, ale i v procesu) a ujistit se, jaká opatření byla realizována z roku 2014,
- prověření a zlepšení procesu,
 - provázanost inventury obalů s ročním účtováním,
 - vyřešení příjmu zásob prokazatelně dodaných před inventurou / koncem roku a zjištění, kde se nacházel materiál během inventury,
 - provázání průběžných inventur s ročními a řešení průběžných diferencí – četnost průběžných inventur a odchylek,
 - prověření systému skladu 001 a práce s ním,
 - prověření systém schvalování inventárních rozdílů,
 - určení zodpovědného týmu v Logistice, který bude řešit otázky inventarizace komplexně a nezávisle,
 - prověření práce s COGI⁹,
 - prověření správnosti provedení inventury na místě.

9.3 Úkoly před auditem procesu inventarizace

Před samotným auditem byly definovány požadavky na podklady, které budou potřeba pro audit:

- směrnice,
- data a jejich kompletnost,
- stanovení metodiky výběru materiálů pro audit,
- vytvoření seznamu otázek pro vybranou skupinu a metodiky dotazování,
- naplánování auditu včetně kapacit auditorů,
- postup realizace auditu,

⁹ COGI je transakce v SAP.

- definice účtů vztahujících se k procesu inventarizace.

Dále byly také specifikovány činnosti, které by měly proběhnout bezprostředně po auditu:

- diskuse zjištění a rizik se zástupci Financí a Logistiky,
- kvantifikace rizik – schůzka týmu,
- realizace nápravných opatření vedoucích k eliminaci zjištěných rizik,
- prověření zavedení opatření a jejich účinnosti.

Firma měla již před začátkem auditu řadu směrnic, které se týkaly procesu inventarizace. Proto bylo potřeba všechny tyto směrnice projít a vytvořit z nich výťah základních postupů a pravidel.

Dalším úkolem bylo zajistit kompletní data, která jsou předpokladem pro kvalitu auditu. Musela se proto provést analýza účtů majetku a jejich detailní položkový rozpad, ze kterého by bylo patrné, co má být předmětem inventury, a zároveň analýza účtů pořízení s položkami, které společnost nakoupila a které by měly být předmětem evidence/inventury s nutností přihlídnutí na pravidlo substance over form¹⁰.

Dále bylo potřeba shromáždit data o aktuálním stavu majetkových účtů před inventurou a prověřit, co je předmětem inventury, co evidence, které položky se mají zaúčtovat a zda jsou v daném roce spotřebovány společností. Inventura je ověření existence na položky v majetku (je třeba použít detail majetku v účetnictví) a ty je nutné doložit/ověřit fyzickým pozorováním. Příkladem může být sériový materiál, nástroje, linky, stroje, pomocné prostředky (HB materiály¹¹), nářadí, pojízdné vozíky, auta, ale i dražší kancelářské vybavení od stanovené účetní výše. Evidence se často používá pro majetek, jenž náleží účetně rovnou do spotřeby, ale má dlouhodobé použití. Právě dlouhodobost je vlastností, která by měla být v podrozvahové evidenci majetku, neboť dlouhodobě využívaný majetek nákladově patří přímo do spotřeby, ale používá se do doby, dokud není vyřazen z evidence. Pokud takový majetek v evidenci vůbec není, zvyšuje se tím možnost jeho krádeže a tedy obohacení na úkor společnosti. Patří sem

¹⁰ Pravidlo „substance over form“ čili „přednosti obsahu nad formou“ je účetní koncept, který říká, že nejdůležitější je účetní obsah a události musí být zaznamenány v účetní závěrce spíše než jejich právní forma, která je až druhořadá. (23)

¹¹ HB materiál je spotřební materiál jako např. tuky, maziva, kancelářské potřeby apod.

např. vybavení kanceláří jako jsou skříně, stoly, židle, počítače, telefony, tiskárny, televize a jiné.

Metodika pro volbu materiálu¹² pro audit byla stanovena za pomoci výběru, přičemž minimální vzorek materiálů byl určen ve výši 50 druhů a měl probíhat za pomoci náhodného a cíleného výběru v poměru 1 : 1, tedy každý výběr o velikosti vzorku 25 druhů materiálů. V případě, že došlo při náhodném výběru k výstupu, který nesplňoval očekávání, resp. vybraný vzorek neodpovídal „standardu“ pro inventarizaci, bylo nutné vygenerovat další vzorek. Cílený výběr probíhal napříč různými druhy materiálů/skladů až po výběru náhodným, přičemž již náhodně vybraný materiál nemohl být vybrán cíleně. Pro cílený výběr byly použity:

- materiály/sklady u nichž se vyskytly problémy v průběhu roku,
- materiály/sklady, kde byla největší inventární odchylka při inventuře 2014,
- materiály týmu, který měl největší inventární odchylku při inventuře 2014,
- materiály na externím skladu,
- materiály intercompany,
- obaly,
- materiály kontrolované vážením, skenováním, manuálním zápisem či počítáním,
- HB materiály.

Inventura materiálů byla rozdělena mezi jednotlivé kontrolní komise.

Seznamy otázek pro vybrané skupiny, mezi které patřila Logistika, členové dílčí inventarizační komise a vedoucí pracovníci, jsou uvedeny v Příloze č. 1. Jsou v nich zahrnuty otázky na téma:

- koordinované schůzky a informovanost koordinačního týmu, inventarizačních komisí, hlavních inventarizačních komisí a kontrolních komisí,
- manuály pro všechny účastníky komise a prostudování metodologie kontrolních komisí,
- příprava podkladů pro všechny zúčastněné (mapy, manuály, sklady, seznam materiálů podle hodnot atd.),

¹² Pojem „materiál“ s dodatkem konkrétního čísla se ve zkoumané firmě užívá pro veškeré jednotlivé díly.

- školení a účast kontrolní komise,
- evidence rozpracované výroby,
- kompletnost skladů a materiálu v systému (kontrola mapy na systém),
- návaznost sestavy materiálu (včetně skladů) na účetní zůstatek ke dni inventury,
- převodní sklad 0100,
- položky s mínusem na skladu,
- kontrola zvláštních pohybů v systému před inventurou / po inventuře,
- kontrola všech identifikovaných odchylek a výstupů z inventury,
- zvážení dopadů jednotlivých odchylek na výsledek inventury,
- inventura vybraných materiálů na všech skladech, výběr materiálu během inventury, který se spočítá přes všechny sklady a naváže na účetnictví,
- distribuce odchylek na kontrolní komisi / audit / další zúčastněné,
- řešení výsledku inventury / rozhodnutí o schválení diferencí / opakování,
- identifikace ležáků / šrotů / nepoužitelných materiálů a jejich hodnota v systému,
- kontrola majetku společnosti mimo společnost.

Dále bylo potřeba vytvořit časový harmonogram auditu, který je rozepsaný v předchozí kapitole, a naplánovat postup realizace auditu. Nejprve probíhala samotná inventura, které se musely účastnit jednotlivé inventarizační komise, a poté následovalo dotazování vedoucích Financí, Logistiky, Plánování logistiky, členů inventarizační komise a členů kontrolních komisí. Výstupy z dotazování se zaměstnanci byly zpracovány a byla formulována zjištění, která z dotazování vyplynula.

Součástí inventury bylo nejdříve zjistit, co a jakým způsobem se počítá, váží či měří, jak postupovat při odhalení odchylek a zda se dodržují manuály. Důležitá byla také způsobilost pracovníků odpovědných za inventuru. Samotný audit/kontrola byly zaměřeny na oddělení zákaznického majetku a majetku společnosti, na tok materiálu během inventury (zastavení příjmu/výdeje) a na označení materiálu, který již není uveden v systému nebo naopak čeká na zanesení.

Po inventuře byly identifikovány procesní problémy během inventury, jejich zanesení do reportu inventury, definice nápravných opatření a jejich realizace.

9.4 Průběh auditu procesu inventarizace

V průběhu auditu procesu inventarizace byly auditovány tyto oblasti:

- rozsah inventarizace majetku a zodpovědnosti,
- příprava inventur od příkazu ředitele po zahájení fyzické inventury se zaměřením na fyzickou inventuru zásob včetně obalů,
- realizace inventury od zahájení fyzické inventury po uzavření inventarizačních stanic,
- zpracování výstupů z inventur od stažení dat z programu na inventury do SAP po vyhodnocení inventárních diferencí.

V období od září do října byla uskutečněna interview s osobami, které měly nějaký vztah k inventurám, a to s osobami zodpovědnými za realizaci inventarizace zásob, dlouhodobého majetku, obalů, za konsignační sklady, směrnici inventarizace a se zástupci Financí a vedoucím Logistiky.

Od září do listopadu se interní auditor osobně účastnil schůzek k přípravě inventury zásob společnosti, školení garantů a obsluh, části inventarizace dlouhodobého majetku ve výrobě, inventarizace v konsignačním skladu a inventarizace zásob v období 27. – 29. 11. 2015. Současně s tím proběhla analýza interních předpisů týkajících se procesu inventarizace a inventur a následovala definice a ověření zjištění a nápravných opatření provedených zástupci interního auditu.

Pro každou z auditovaných oblastí byla sepsána zjištění, která byla vysledována v průběhu auditu, rizika, jež by mohla při daném procesu nastat a doporučení pro lepší fungování daného procesu, která byla definována interním auditorem a následně schválena vedoucími jednotlivých útvarů a vedením podniku spolu s termíny a zodpovědnou osobou. Toto schválení proběhlo 22. 2. 2016 na poradě vedení.

Rozsah inventarizace majetku a zodpovědnosti

Zjištění

1. Směrnice ani jiné vnitřní předpisy nestanovují zodpovědnost za provedení inventarizace majetku. Příkaz ředitele je pouze formalitou a není spouštěčem inventarizace majetku. Kompetence a rozhraní mezi útvarem Logistiky (zásoby)

- a Financí (dlouhodobý majetek) nejsou definovány. Chybí nebo není jasně určena zodpovědná osoba za proces inventarizace, která zná veškeré souvislosti a návaznosti.
2. Stávající směrnice určuje velmi přesně rozsah inventury finančních účtů a pokladny. Směrnice neposkytuje jasné vymezení majetku podléhajícího inventarizaci, a to ani v oblasti materiálu, ani dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek je např. definován pouze pořizovací cenou, což vede k různým výkladům a postupům, např. totožné regály do výroby jsou v inventuře zahrnuty jen částečně.
 3. Není zajištěna nezávislost provedení inventury, protože ji provádí osoby, které za daný majetek zodpovídají (kancelářské vybavení, HB materiály, granuláty).

Rizika

1. Nekompletní inventarizace majetku společnosti.
2. Krádeže a s tím spojené finanční ztráty.

Doporučení

1. Rozhodnutí a stanovení osoby / pracovní pozice zodpovídající za inventarizaci majetku jako celku a osoby / pracovní pozice zodpovídající za inventarizaci jednotlivých částí majetku. Přičemž by se mělo jednat o výkonného pracovníka, který bude řešit otázky inventarizace i fakticky.
Zodpovědná osoba: jednatel společnosti pro výrobní část
Termín: 20. 3. 2016
2. Konkrétní vymezení majetku podléhajícího inventarizaci s definicí zdrojů dat.
Zodpovědná osoba: Vedoucí úseku Financí
Termín: 30. 6. 2016
3. Úprava nebo zcela nové zpracování směrnice pro inventarizaci zahrnující jasnou definici inventarizovaného majetku, zodpovědností a rolí jednotlivých pozic v celém procesu inventarizace majetku od přípravy po konečné vyhodnocení inventury. Zpracování procesního diagramu průběhu inventur od zahájení příprav po vyhodnocení inventur a realizaci nápravných opatření včetně klíčových milníků.

Zodpovědná osoba: Vedoucí úseku Logistika

Termín: 30. 6. 2016

Příprava inventur

Zjištění

1. Know-how k inventurám není nikde zapsáno a je soustředěno v jedné osobě, která však také nezná úplně všechny souvislosti (např. zpracování dat). Vychází se výhradně z podkladů a To Do Listu z předchozích let, které jsou sice velmi detailní ale nepřehledné. Může dojít k tomu, že koordinační tým nezahrne do činností a To Do Listu nové postupy a změny, ke kterým došlo v průběhu roku. Chybí návod pro provádění inventury majetku na konsignačních skladech a den před inventurou nedošlo k dojednání kontaktní osoby.
2. Nápravná opatření z předcházejících inventur se realizují jen částečně.
3. Neexistuje standardizovaný postup pro přípravu a provedení fyzické inventury. Organizační záležitosti komunikují členové koordinačního týmu samostatně s jednotlivými guaranty, a to převážně ústně.
4. Pozitivním zjištěním je, že koordinační tým přistupuje k inventurám velmi zodpovědně. Každý člen týmu má přidělen úsek firmy, za který jako koordinátor zodpovídá. Díky chybějícím popisům činností v rámci inventury a standardům však může docházet k různému postupu a výkladu v jednotlivých inventarizačních úsecích. V koordinačním týmu chybí zástupce IT, Financí a Interní dopravy. Rozdělení činností probíhá pouze na základě To Do Listu, PULSu a příkazu ředitele, což působí velmi nepřehledně.
5. Školení probíhá jen velmi teoreticky. Chybí praktická ukázka samotného procesu inventury, takže i zaškolení zaměstnanci jsou nejistí při spuštění inventury. Informace jsou velmi obecné bez zaměření na cílové skupiny. Jsou zmiňovány kritické termíny inventury, ale bez ohledu na danou roli v rámci inventury - např. osoba, která má zapisovat na váze, ví, v kolik končí inventura, ale nemá stanovené např. mílníky. Chybí rozlišení školení pro úplně nováčky v procesu inventur a zkušené pracovníky, což vede k tomu, že školení pro nováčky je nedostatečné a zkušené pracovníci nepostřehnou případné změny, protože školení absolvovali již několikrát. I přes několik opakování školení byli na místě neproškolení zaměstnanci.

6. Přesto, že oproti roku 2014 bylo dosaženo zlepšení (např. manuál pro kontrolní komise), neposkytují manuály takové informace a návody, které zajistí totožný postup při realizaci inventury na všech inventarizačních stanicích, jako např. manuál práce v systému program na inventury obsahuje neaktuální údaje.

Rizika

1. Nesprávné provedení inventarizace.
2. Nekompletní inventarizace.
3. Nedostatečné nebo chybné proškolení účastníků inventury.
4. Chybné podklady pro inventuru a tím i celkový výsledek inventarizace majetku.

Doporučení

1. Viz doporučení 3. z auditu části Rozsah inventarizace majetku a zodpovědnosti.
2. Zařazení plnění odsouhlasených nápravných opatření do programu porady vedení výroby a shop floor pro případ nutné eskalace.

Zodpovědná osoba: Vedoucí úseku Logistika

Termín: Co nejdříve

3. Na základě revidované / nově zpracované směrnice k procesu inventur vypracovat standardizované postupy a činnosti pro jednotlivé role podílející se na fyzické inventuře majetku. Aktualizace školících podkladů dle nově nastavených standardů se zaměřením na cílové skupiny (zapisovatel, garant, obsluha váhy apod.). Příprava praktické zkoušky inventarizace v tréninkovém centru společnosti včetně finální podoby všech dokladů používaných při inventurách (rozlišovací štítky, slepé průvodky atd.).

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 30. 7. 2016

4. Doplnění koordinačního týmu o zástupce IT, Financí a Výroby. Rozdělení zodpovědností a činností mezi jednotlivé členy koordinačního týmu.

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 10. 8. 2016

Realizace inventury od zahájení fyzické inventury po uzavření inventarizačních stanic

Zjištění

1. Při inventuře dlouhodobého majetku nebylo možné jasně identifikovat přípravek na konkrétní produkt, neboť jich existuje více, ale označen byl pouze jeden.
2. Není definována zodpovědnost za nástroje/linky po ukončení projektu.
3. Chybí návod pro provádění inventury majetku na konsignačních skladech a den před inventurou nebyla dojednána kontaktní osoba. Zaměstnanci nebyli proškoleni (pouze na klasickou inventuru).
4. Neprobíhá fyzická inventura IT vybavení.
5. Inventura nástrojů probíhala jen z části (neprobíhala např. inventura nástrojů ve vlastnictví zákazníka) – již přenastaveno. Proběhla inventura veškerých nástrojů nacházejících se ve společnosti a odloučených pracovištích.
6. Inventura obalů není s výjimkou příkazu ředitele definována v žádném interním předpisu. Inventura jednorázových obalů (přibližná hodnota těchto obalů činí cca. 3 mil. CZK) neprobíhá vůbec. Inventura obalů u dodavatelů probíhá průběžně jen na základě obalových kont a nikoliv fyzicky.
7. Inventura zásob 27. - 29. 11.2015
 - Zodpovědnosti koordinačního týmu v průběhu realizace inventur nejsou jasně přidělené (např. zodpovědnost za scannery). Každý řeší s velkým nasazením vše.
 - Není určena jedna osoba, která nese zodpovědnost a činí rozhodnutí v případě problému.
 - S výjimkou skladů na hale A a B nebyly stanoveny časové milníky realizace inventury.
 - I přes nastavení pravidelných Shopfloor meetingů nedocházelo k předávání informací na inventarizační stanice (např. technický problém skenování vs. nastavení klávesnice Caps Lock, kdy nebylo možné skenovat, pokud byla klávesnice nastavena na Caps Lock. I když se problém identifikoval již v pátek večer na hale B, řešilo se na Shopflooru každou hodinu až do 10.00 hod. následujícího dne). Není dodržován obsah Shopflooru (možná ovlivněno kritickou situací s výpadkem elektrické energie).

- Shopfloor 29. 11. 2015 ve 12.00 hod. proběhl jen v omezeném počtu osob - prakticky již jen realizační tým a zástupce za halu A.
- I přes návod v manuálu, že otevřené obaly se váží a neskenují, docházelo na hale A k inventarizaci dílů v otevřených obalech skenováním.
- V noci z 27. na 28. 11. došlo k neoprávněnému svozu materiálu z jednoho týmu na expedici.
- Díly nepodléhající inventuře byly v expedici označeny až v průběhu inventury, resp. skoro po ní.
- Jeden z dílů s datem vývozu 2. 12. nebyl na expedici, ale na skladě C. Díl byl součástí vývozu pro zákazníka na směsné paletě a bylo tak nutné skenovat každé KLT samostatně.
- Práce kontrolních komisí není standardizována s výjimkou určení 5 materiálů/stanice a i zde byl vznesen dotaz, zda 5 dílů za celou kontrolu nebo na každé stanici. Není tak zajištěno, že všichni postupují stejně a výsledky kontrol jsou srovnatelné (např. sheet to floor a floor to sheet - kontrolní komise č. 4).
- Postup kontroly je velkým zdržením pro kontrolovanou stanici, např. kontrola 5 položek trvala déle než 40 minut. Nedodržování pravidla záznamu o kontrole v přehledu pod označením inventární stanice. Rozdělení kontrolních komisí nezajistilo včasnou kontrolu všech stanic, což částečně vedlo ke zdržení při uzavírání stanic.
- Kontrolní komise provádí kontrolu bez informací ke kontrolovanému materiálu a nemají tak možnost zaměřit se např. na drahé nebo velkoobjemové díly.
- V programu na inventury byla chybně zadána váha jednoho z obalů (v systému 2,5 kg, ale ve skutečnosti 1,99 kg). Na danou odchylku se přišlo jen díky nedodržení postupu, kdy si kontrolní komise vyžádala přepočítání dílů, protože výsledky vážení nebyly srozumitelné.
- Chybí zpracovaný nouzový plán, resp. definovaný postup v případě časového skluzu inventury.
- Není stanovena výše přijatelné odchylky pro opakování inventur ani jiné ukazatele pro vyhodnocení úspěšnosti inventury.

- Uzavírání inventárních stanic probíhalo na všech stanicích skoro naráz a vedlo k dlouhým prostojeům.
- Závěr fyzické inventury a zpracování dat probíhalo již bez účasti vedoucího úseku Logistiky a vedoucího inventury.
- Pozitivním rozhodnutím byla změna organizace inventarizace C skladů, které i ve výrobě převzala Interní doprava.

Rizika

1. Nesprávné provedení inventarizace majetku.
2. Chybné vstupní informace pro provedení inventury.
3. Chybné výsledky inventarizace majetku.

Doporučení

1. Viz doporučení 3. z auditu části Rozsah inventarizace majetku a zodpovědnosti (včetně fyzické inventury IT zařízení a obalů)
2. Vypracování standardizovaného harmonogramu inventury pro jednotlivé inventarizační úseky včetně kontrolních milníků, předpokládaného času ukončení fyzické inventury a definice resp. vyžadování výstupů z jednotlivých milníků na shopfloor schůzkách v průběhu inventury.

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 10. 8. 2016

3. Zvýšení počtu kontrolních komisí a přiřazení konkrétních menších kontrolních úseků.

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 10. 8. 2016

4. Definice a příprava podkladů pro kontrolní komise tak, aby kontroly mohly být cílené dle hodnoty nebo množství materiálu. Zpracování školení pro kontrolní komise a manuálu včetně závazného postupu práce (např. při převažování zkontrolovat jeden díl přímo při zápisu do programu na inventury, dva díly vybrat z již inventarizovaných a dva díly vybrat k převažení z již zinventarizovaného regálu; záznam o provedení kontroly atd.) s cílem standardizace a urychlení postupu kontroly.

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 10. 8. 2016

5. Příprava zadání a obsahu činnosti koordinačního týmu s cílem konkrétního rozdělení zodpovědností mezi členy koordinačního týmu v průběhu inventur.

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 10. 8. 2016

6. Prověření systému zadávání vah obalů a referenčních hmotností do programu na inventury.

Zodpovědná osoba: disponent úseku Logistika

Termín: 8. 9. 2016

7. Zpracování nouzového plánu, resp. definice postupu v případě časového skluzu inventury.

Zodpovědná osoba: nově jmenovaná osoba zodpovědná za inventury

Termín: 8. 9. 2016

8. Stanovení a odsouhlasení ukazatelů pro hodnocení výsledků inventury včetně výše přijatelné odchylky, resp. odchylky pro opakování inventur při kontrole kontrolních komisí i celkově a zpracování do směrnice.

Zodpovědná osoba: Vedoucí úseku Logistika

Termín: 29. 6. 2016

Zpracování výstupů z inventur od stažení dat z programu na inventury do SAP po vyhodnocení inventárních diferencí.

Zjištění

1. Harmonogram inventury zahrnuje přípravné činnosti a činnosti během fyzické inventury a těsně po jejím ukončení, ale následné vyhodnocení a zpracování dat řeší jen do fáze zaúčtování inventárních rozdílů.
2. Podklady pro inventuru vychází jednotně ze SAP, ale zpracovávají se v různých pomocných programech (program na inventury – díly na skladech ve výrobě a WM skladech, HB materiály na dílnách, Lotus Notes – externí zpracování, inventura zakázek), SAP – nevýrobní a konsignační sklady, Obaly – Excel).

Riziko

1. Nepřesné a zkreslené výstupy z inventur vedoucí k nepřesné evidenci majetku firmy.

2. Riziko nezpracování nápravných opatření a opakování pochybení v následujících inventurách.

Doporučení

1. Analýza práce s daty v rámci inventarizace majetku a zpracování vývojového diagramu / postupu zpracování dat v rámci celého procesu inventury včetně zdrojů dat a popisu zpracování dat.

Zodpovědná osoba: pracovník týmu Lean

Termín: 8. 9. 2016

Doporučení byla spolu s termíny schválena vedením společnosti při předložení závěrečné zprávy a bylo tedy očekáváno, že budou v požadovaných termínech zodpovědnými osobami splněna. Bohužel se tak v některých případech nestalo. Vedení vzalo na vědomí informaci o nesplnění nápravných opatření z auditu, přesto ale nebyly podniknuty žádné kroky k tomu, aby byla realizována.

10 Návrhy na zlepšení procesu interního auditu nevýrobních procesů

V následujících kapitolách budou představeny návrhy autorky této práce na zlepšení procesu interního auditu nevýrobních procesů. Vychází z průběhu auditu nevýrobních procesů, jak je ve společnosti zaveden v současné době.

10.1 Lean vs. interní auditor nevýrobních procesů

Ve společnosti bylo poměrně nově zavedeno oddělení Lean Managementu, a to jak v oblasti výroby, tak i v oblasti nevýrobních procesů. Na základě strategie firmy a její potřeby jsou určeny procesy, které by bylo potřeba zoptimalizovat a tým Lean má napomáhat jednotlivým oddělením k naplnění jejich KPI ukazatelů. Konkrétní pracovník týmu Lean tedy na základě něčí potřeby dostane za úkol zeštíhlit určitý proces, na jehož optimalizaci vznikne konkrétní projekt. Tomu, kdo zadá daný proces ke zlepšení, se říká sponzor.

Pracovník týmu Lean si naplánuje se zainteresovanými lidmi schůzky, kde zjišťuje, jak daný proces v současnosti funguje, co by bylo potřeba vylepšit a jaký je cíl. Cílem zpravidla bývá dosažení konkrétního ukazatele KPI.

Z výše uvedeného je zřejmé, že se činnosti pracovníka týmu Lean jistým způsobem překrývají s činnostmi IA za předpokladu, že by mezi nimi nefungovala dostatečná komunikace, což může nastat zejména ve fázi analýzy konkrétního procesu, kterou potřebují oba ke své práci.

Je patrné, že interní auditor i pracovník týmu Lean mají z celkového pohledu na starosti jiné činnosti, nemůže tedy dojít k jejich začlenění do týmu toho druhého. Interní auditor se zaměřuje na rizika a na to, kde může v jednotlivých procesech nastat chyba. Na základě svých doporučení se tak snaží napomoci k eliminaci těchto chyb a tedy ke snížení rizik. Ovšem pracovník týmu Lean studuje proces více do hloubky, kde se snaží najít úzká místa a ty následně odstranit.

Společnost by měla definovat rozdíl mezi zodpovědnostmi a činnostmi pracovníků týmu Lean a interním auditorem, pokud nechce, aby docházelo k duplicitě některých činností, jak bylo uvedeno výše - zejména ve fázi analýzy procesu. Proto by se mělo zvážit, zda by oba pracovníci (interní auditor x pracovník týmu Lean) nemohli společně úžeji spolupracovat.

Jednou z možností je, že si při analýze procesu rozdělí jednotlivé činnosti, na kterých budou buď každý zvlášť, nebo oba dohromady pracovat, a následně si na pravidelných schůzkách sdělí, jaké mají výsledky a jaký bude jejich následující postup. Při druhé možnosti může celý proces zanalyzovat pracovník týmu Lean, který po dokončení analýzy předá své výsledky internímu auditorovi. Vzhledem k tomu, že pracovníci týmu Lean potřebují znát daný proces více do hloubky, je možnost, že by proces analyzoval interní auditor, nejspíš bezpředmětná. Jeho analýza by byla více povrchní, a to by bylo pro pracovníka týmu Lean nedostačující. V tomto případě ovšem musí interní auditor vzít v úvahu, že analýza konkrétního procesu bude trvat déle, a tudíž si musí důkladněji naplánovat své činnosti, aby nebyl časově omezován analýzou procesu pracovníka Lean.

V případě takové spolupráce obou týmů by mohlo dojít ke značnému zkrácení doby analýzy procesu (uskutečnila by se pouze jednou) a nejspíš i ke zvýšení kvality vstupů pro interního auditora, který by měl daný proces popsáný detailněji.

Při prvním auditu, který byl ve společnosti realizován – audit procesu on boarding, navazoval na samotný audit projekt týmu Lean, který doporučení z auditu implementoval. V tomto případě tedy byla zabezpečena realizace doporučení a tím pádem i smysluplnost tohoto auditu. Tento postup však není pravidlem, tudíž by společnost měla zvážit, zda by na každý interní audit neměl navazovat takový projekt týmu Lean. Jak bylo zjištěno při druhém auditu procesu inventarizace, některá doporučení nebyla realizována. Pokud by na daný proces byl vytvořen projekt týmu Lean, jehož cílem by bylo daná doporučení implementovat, nedocházelo by poté k nesplnění daných doporučení.

10.2 Aktualizace plánu interního auditu

Před každým interním auditem je sestaven cíl a rozsah auditu, zainteresované osoby a plán interního auditu s časovým harmonogramem. Tyto body byly uvedeny v předchozích kapitolách. Po prostudování veškerých dokumentů, které byly k internímu auditu sepsány, ale není možné kromě jediného případu zjistit, zda byl plán interního auditu přesně dodržen. Po přímém dotazu na interního auditora nevýrobních procesů, zda se veškeré činnosti plnily dle plánu, bylo zjištěno, že nikoliv – některé z nich se údajně posunuly přibližně až o měsíc. Ovšem po pečlivém opětovném

prozkoumání dokumentů byla nalezena informace, že minimálně poslední bod plánu interního auditu - Prezentace zjištění a nápravných opatření s časovým harmonogramem před správní radou - nebyl dodržen a odchylka není jen měsíc, jak se interní auditor domníval, ale oproti 10. 12. 2015 byl termín až 22. 2. 2016, tj. o více jak 2 měsíce později. Je zřejmé, že interní auditor si nemůže pamatovat veškeré odchylky od plánu.

Společnost by měla zvážit, zda by nebylo vhodné veškeré odchylky od plánu, a to jak z hlediska činností, tak i jejich termínů provedení, evidovat navíc včetně odůvodnění, aby bylo zpětně dohledatelné, jak velké odchýlení se od plánu bylo spolu s jeho příčinami. Pokud by tyto odchylky byly v pravidelných intervalech sdělovány vedoucímu interních auditorů či vedení společnosti, mohly by sloužit jako kontrola auditora, ale především i jako kontrola dalších účastníků auditu, kteří nemusí přikládat auditu potřebnou váhu a mohou tak odkládat své úkoly v rámci auditu, protože na ně není kladen tak velký tlak shora.

Jako příklad si určíme jeden bod z plánu - Setkání s auditním týmem – první zjištění a diskuze o nich, v rámci kterého si musí interní auditor naplánovat schůzku se všemi členy auditního týmu tak, aby její termín korespondoval s jejich kalendářem. V tuto chvíli může například nastat takováto situace: dva dny před schůzkou důležitý člen auditního týmu zjistí, že se musí neplánovaně zúčastnit jiné schůzky, která je ve srovnání se setkáním auditního týmu s auditorem významnější, tudíž je nucen se z něj omluvit. Tato skutečnost způsobí, že interní auditor musí setkání přeplánovat, aby se ho opravdu zúčastnily všechny žádané osoby v novém termínu, který musí opět korespondovat s jejich kalendáři. Dochází k odchylce od plánu a je otázkou, zda tato odchylka nemůže ovlivnit i některé další činnosti, které jsou závislé právě na tomto kroku v procesu.

Pokud by interní auditor pečlivě zapisoval veškeré odchylky i s jejich příčinami, bylo by možné zpětně analyzovat důvody odchylek od plánu a následně optimalizovat proces.

Průběžná aktualizace plánu by mohla napomoci i ke kontrole práce interního auditora vedením společnosti, neboť vedení by veškeré odchýlení se od plánu mělo schválit. Pokud se totiž jedná o rozdíl oproti časovému harmonogramu, znamená to, že následující interní audit daného interního auditora bude začínat také mimo plánovaný

harmonogram. V rámci budoucí optimalizace by tedy tato opatření mohla napomoci při plánování dalších auditů jak z hlediska jejich začátku, tak i samotného průběhu, protože interní auditor bude schopný dohledat, jak dlouho mu která činnost z předchozích auditů trvala.

10.3 Lepší dokumentace interního auditu

Při studování materiálů k internímu auditu, které byly potřeba k této práci, bylo zjištěno, že řadu informací není možné dohledat, neboť nejsou nikde zaznamenány a je tedy nutné je v případě jejich potřeby získat přímo osobním rozhovorem s interním auditorem. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanec pracující v současné době jako interní auditor může svou pozici kdykoliv opustit z různých důvodů, bylo by vhodné, aby nově nastupující interní auditor měl k dispozici patřičně zdokumentované předchozí audity. Mohl by tedy získat dostatečně detailní informace o tom, jak přesně audity probíhaly, které oblasti byly zauditovány a jaká nápravná opatření byla zavedena. I pro současného interního auditora by tyto materiály mohly být v budoucnu užitečné, neboť si v řádu let pravděpodobně nebude pamatovat veškeré detaily o předchozích auditech. Čili podrobnější/kvalitnější dokumentace je s odstupem času pro zpětné využití vždy výhodou.

Jako jeden z konkrétních případů výše uvedeného kvalitnějšího dochování dokladů o auditu jsou zde uvedeny tyto příklady:

S jednotlivými členy inventarizačních komisí z auditu procesu inventarizace, který je popsán v předchozí kapitole, byly v jeho průběhu udělány rozhovory a sepsány dotazníky, které není možné získat jinak než z papírového archivu interního auditora. Vhodné by však bylo mít tyto dokumenty k dispozici také v digitální podobě, tedy naskenované a uložené ve společné složce s další dokumentací k danému auditu. Realizace doporučení a její termín by měly být také sepsány, aby bylo zřejmé, zda vše probíhá dle plánu a není potřeba některé oblasti konkrétního procesu více ohlídat, aby v následujících opakováních konkrétních činností nedocházelo k chybám.

Důkladná dokumentace by se měla stát jednou z nejdůležitějších činností interního auditora, která by mu měla napomoci primárně v jeho další práci, ale mimo jiné i při její kontrole ze strany nadřízených.

10.4 Optimalizace reportování interního auditu

V současnosti je interní audit nevýrobních procesů reportován vedení společnosti (jednatelům) čtvrtletně v rámci reportu týmu Systému jakosti. Informace pro vedení společnosti obsahuje stručný popis ke každému auditu, který právě probíhá nebo již proběhl a momentálně se realizují jeho doporučení, v jedné až dvou větách. Otázkou je, zda je to dostačující a zda vedení podniku přikládá internímu auditu dostatečnou důležitost.

Možná by bylo vhodné zvážit, jestli by nemělo v průběhu realizace interního auditu probíhat častější reportování, aby bylo vedení společnosti informováno, zda jsou veškeré činnosti realizovány dle plánu a časového harmonogramu a zda by nebylo potřeba interního auditora v některých činnostech podpořit.

V případě průběhu realizace nápravných opatření dochází interním auditorem k jejich kontrole, zda byly v časovém termínu splněny či ne. O jejich průběhu je následně informováno i vedení společnosti. V některých případech se ale stává, že konkrétní zodpovědná osoba dané opatření nesplní v požadovaném termínu nebo na něm dokonce vůbec nezačne pracovat, vedení společnosti je o tom informováno, ale nepodniká proti takovému jednání žádná opatření. Tyto situace mohou naznačovat, že internímu auditu není ve společnosti přikládána dostatečná váha a jeho návrhy, které jsou schváleny vedením společnosti, tedy nemusí být potřeba se striktně řídit.

Společnost by měla zajistit lepší kontrolu jak plnění plánu samotného interního auditu, tak i plnění konkrétních termínů nápravných opatření. Pokud nefunguje dostatečná podpora od vedení zkoumané společnosti, mělo by se zvážit, zda není v takových případech potřeba informovat vyšší orgány, tzn. jednatele celé „Skupiny“.

10.5 Rozšíření počtu interních auditorů nevýrobních procesů

Ve zkoumané společnosti je nyní pouze jeden auditor nevýrobních procesů, který obstarává veškeré činnosti interního auditora. Vzhledem k tomu, že jsou nyní auditované oblasti určovány na základě potřeby firmy, je zřejmě jeden interní auditor dostačující, pokud je firma ochotná čekat na výsledky auditu déle. V budoucnu ale bude s největší pravděpodobností potřeba analyzovat procesy, v nich identifikovat rizika a na základě jejich závažnosti určovat oblasti, které bude potřeba zauditovat.

Pokud by ve společnosti byli dva interní auditoři, mohlo by dojít k rozdělení jejich činností, tzn., každý by obstarával jinou část auditních prací. Interní auditoři by tedy za této situace nemuseli mít tak široké spektrum znalostí. Každý z auditorů by se mohl zaměřit na jinou část interního auditu a stát se v ní odborníkem. Zároveň by mohl jeden z interních auditorů například analyzovat procesy i za pomoci pracovníků týmu Lean, identifikovat v nich rizika, která by následně ohodnocoval, a vytipovávat oblasti pro další interní audity. V tu chvíli však nastává otázka, zda by interní auditor s tímto zaměřením byl ještě interním auditorem nebo by měl spíše být součástí oddělení řízení rizik, které ve společnosti v současné době neexistuje.

Výhodou dalšího interního auditora může být i příležitost soustředit se na interní audity s jiným zaměřením a opět se tedy stát odborníkem jen v určitých oblastech, což mu může napomoci dokonale porozumět danému problému. Interní auditor se zkušenostmi v oblasti financí a účetnictví by se mohl zaměřovat na audity ohledně finančního výkaznictví, daní apod., oproti tomu auditor se znalostmi z práva na uzavírání smluv atd.

V těchto případech by se přípravná fáze jednotlivých interních auditů mohla výrazně zkrátit, protože za předpokladu odbornosti interních auditorů na dané problémy není potřeba tak hluboce studovat danou problematiku a lze rychleji přistoupit k samotnému internímu auditu. Může se tím také snížit riziko přehlédnutí některých problémů z důvodu neznalosti dané problematiky.

Oproti již zmíněným výhodám navýšení počtu interních auditorů musí společnost vzít v úvahu náklady s tím spojené. Předpokládejme, že by další interní auditor byl opět z řad zaměstnanců, tudíž by postrádal znalosti z oblasti interního auditu. Společnost by tedy musela vynaložit náklady na jeho proškolení, a to od současného auditora nevýrobních procesů a další externí školení. Pro společnost by to znamenalo, že by se současný interní auditor nevěnoval na 100 % probíhajícím auditům a část své pracovní doby musel věnovat zaučujícím se zaměstnancům. Dále by se společnosti navýšily náklady z hlediska mzdy. Budoucí interní auditor sice již ve společnosti pracuje, a tedy nějakou mzdu pobírá, ale na jeho místo bude potřeba jako náhrada najmout zcela nového zaměstnance – za předpokladu, že nedojde k přerozdělení jeho činností.

Společnost by tedy měla na základě nákladů na externí školení, mzdy a čas současného interního auditora zvážit, zda přínos nového interního auditora převáží náklady na něj.

10.6 Větší zaměření na vzdělávání interního auditora

V rámci svého plánu profesního rozvoje interní auditor navštěvuje různá externí školení v České společnosti pro jakost. Svá školení si vybírá sám a následně mu je schvaluje jeho nadřízený. Společnost by však měla přehodnotit, zda by se neměla více zaměřit na vzdělání interního auditora. Ten by měl mít široké znalosti, a to např. z okruhů financí a účetnictví, řízení rizik, informačních technologií, komunikace, vyjednávání, motivace či vedení lidí. Školení, která jsou součástí plánu profesního rozvoje interního auditora, jsou ale zaměřena jen na část z těchto znalostí.

Za úvahu by stálo směřování interního auditora k certifikaci, která by ho mohla motivovat nejen k neustálému získávání nových znalostí či prohlubování těch současných, ale i k samotné práci, protože školení a literatura, které by musel v rámci přípravy na certifikaci obsáhnout, by mu pomohly k získání znalostí z širokého okruhu podnikových činností, jež by z něj učinily skutečného odborníka na interní audit ve společnosti. Interní audit by se tak mohl stát kvalitnějším a interní auditor váženější osobou, kterou by všichni ve společnosti respektovali jako odborníka ve svém oboru.

10.7 Zavedení hodnocení interního auditu

V současné době není ve společnosti zavedeno hodnocení interního auditu. KPI ukazatele nejsou pro interního auditora jasně definované. Co ale motivuje interního auditora, aby dělal svou práci dobře s co nejlepšími výsledky? Jak společnost zjistí, že pro ni má interní auditor nějaký přínos? To jsou otázky, které by měly vést k úvahám, zda by neměla mít společnost hodnocení interního auditu.

Mezi způsoby, jak je možné hodnotit interní audit / interního auditora, mohou být:

- počet přijatých nápravných opatření,
- finanční úspory díky přijetí nápravných opatření,
- dosažení cílů auditu,
- splnění očekávání auditu.

Po realizaci interního auditu konkrétního procesu dochází interním auditorem k sepsání doporučení (nápravných opatření), která by měla být realizována, aby se zamezilo

nastání rizik. Ovšem ne všechna doporučení mohou být vhodně navrhnutá a tedy schválená vedením společnosti. Měřítkem hodnocení interního auditora by tudíž mohl být počet přijatých nápravných opatření.

Dalším důležitým bodem, který by měl společnost zajímat, jsou finanční úspory plynoucí z přijetí nápravných opatření. Toto měřítko se ale bohužel nedá uplatnit u všech doporučení, protože ne každé je finančně vyčíslitelné.

Před začátkem každého auditu jsou určeny cíle auditu. Jejich splnění mohlo být dalším způsobem hodnocení auditu. Když se ale podíváme na cíle, které byly stanoveny před auditem procesu inventarizace, jsou zadány velmi obecně a tedy hodnotit jejich splnění může být dosti subjektivní. Interní auditor sice např. identifikoval oblasti pro potenciální zlepšování, ale jak lze ověřit, že se nejedná například jen o polovinu z možných? Společnost by měla uvažovat, zda není možné definovat před každým auditem cíle takovým způsobem, aby je bylo možno měřit a hodnotit.

Jednotlivé zainteresované osoby auditu specifikují svá očekávání, která by jim měl audit přinést. Porovnání očekávání s výsledky interního auditu by mohlo být další možností, jak hodnotit interní audit.

10.8 Návrh průběhu interního auditu ve společnosti

Na základě návrhů na zlepšení procesu interního auditu bude popsán nově specifikovaný návrh, jaký by postup interního auditu nevýrobních procesů ve společnosti mohl být. Některé činnosti, které budou níže popsány, již ve společnosti jistým způsobem nastavené jsou, avšak v rámci nového návrhu došlo k jejich optimalizaci..

Plánování interního auditu na základě hodnocení rizik

V rámci celé organizace se zapojením všech vedoucích pracovníků společnosti by měla být sepsána všechna rizika. Každý vedoucí pracovník by za pomoci svých podřízených identifikoval rizika ze všech procesů, projektů a operací, které se realizují v rámci jeho úseku. Rizika by se poté ohodnotila na základě jejich dopadů na cíle organizace a pravděpodobnosti výskytu. Z takto ohodnocených rizik by se vybrala klíčová rizika s největším dopadem na společnost a dle jejich hodnocení se sestavil plán auditovaných oblastí.

Plánování konkrétního auditu

Na základě plánu auditovaných oblastí sestaví interní auditor každý rok plán interních auditů na rok následující i s přibližným časovým harmonogramem, který bude schválen vedením společnosti. Následně před každým auditem předloží zprávu, jejímž obsahem bude cíl a rozsah auditu, oblasti a zainteresované osoby, jichž se audit dotkne či se na něm budou podílet, zvolené postupy s načasováním a náplň výstupu auditu. Tuto zprávu nejdříve nechá interní auditor odsouhlasit vedoucímu IA a poté ji předloží ke schválení vedení společnosti.

V případě schválení nového auditu je třeba sestavit plán průběhu konkrétního interního auditu, který by měl vycházet ze zkušeností z předchozích auditů, aby nedocházelo k podobným chybám v plánování. Do plánu by se měl zanést i čas potřebný k potenciálnímu vzdělání interního auditora, v případě že nemá dostatek znalostí z auditované oblasti, a také shromažďování potřebných informací, dat a dokumentů. Při sestavování plánu by měl interní auditor jednotlivé fáze diskutovat se zainteresovanými osobami, které mu mohou poradit reálné časové termíny v případě neznalosti auditora. Důležitá jsou také očekávání zainteresovaných osob.

Pokud bude docházet v průběhu auditu k časovým odchylkám od plánu, je potřeba plán aktualizovat.

Průběh samotného interního auditu

Nejprve se interní auditor setká s vedoucími pracovníky úseků, jichž se interní audit dotkne, a seznámí je s cílem auditu. Následně budou dohodnuty postupy a zvoleni nejvhodnější pracovníci z jednotlivých úseků pro spolupráci na auditu. Za pomoci jednotlivých pracovníků se zmapují procesy a dojde k analýze dat.

V průběhu celého auditu bude docházet k průběžnému ukládání všech materiálů na jednotné místo, aby bylo zpětně možné dohledat veškerou dokumentaci k auditu. Vedoucí interního auditora bude průběžně informován, zda audit probíhá podle plánu a všechny zainteresované osoby spolupracují. V případě potřeby by měl vedoucí interního auditora podpořit a pomoci mu získat potřebné materiály.

Na konci auditu sepíše interní auditor závěrečnou zprávu, kterou bude diskutovat se zainteresovanými osobami, aby mu pomohli k co nejpřesnějšímu zápisu. Závěrečná

zpráva se zjištěními z auditu, riziky a doporučeními ke zlepšení bude nejdříve přednesena managementu auditovaných oblastí, který může vyjádřit svůj nesouhlas či předložit další návrhy na zlepšení, a až poté bude reportována vedení podniku.

Reportování vedení podniku

Průběh interního auditu by měl být primárně reportován vedoucímu interních auditorů v pravidelných časových intervalech např. jednou týdně. Vedoucí interních auditorů tak bude mít přehled o právě probíhajících činnostech v konkrétním interním auditu i o problémech, s kterými se jeho podřízený potýká a zda nepotřebuje jeho podporu. V případě větších odchylek od plánu bude průběh interního auditu reportován i vedení společnosti. Vedení společnosti si s interním auditorem určí milníky konkrétních interních auditů, kdy chce dostávat informace o průběhu jednotlivých fází daného auditu.

Po skončení auditu bude vedení společnosti předložena finální zpráva, kde bude popsán cíl, rozsah auditu, plán auditu a kde se odchýlil, zjištění z auditu, rizika, která mohou hrozit a závěrečná doporučení odsouhlasená managementem. Závěrečná doporučení budou doplněna o termín splnění a osobu, která bude zodpovědná za realizaci daného doporučení.

Podle termínů, které jsou uvedeny u jednotlivých závěrečných doporučení, bude průběh jejich realizace pravidelně reportován vedení podniku.

Kontrola realizace závěrečných doporučení

Pro všechna doporučení bude vytvořena souhrnná editovatelná tabulka, kde budou jednotlivá doporučení sepsána spolu s termínem splnění a zodpovědnou osobou. Zde by zodpovědná osoba uváděla procento plnění nápravného opatření spolu s komentářem, co již bylo pro jeho realizaci učiněno. Do tohoto souboru by měl přístup interní auditor, aby mohl průběžně podávat informace vedení o plnění nápravných opatření v rámci pravidelného reportu a v případě zjištění, že se na daném opatření ještě nepracuje, mohl diskutovat důvod s konkrétní osobou, popř. jejím vedoucím. V případě, že je pro neplnění daného opatření pádný důvod, je možné po odsouhlasení vedením posunout termín splnění.

Plnění nápravných opatření by mohl podpořit navazující projekt týmu Lean, který by s realizací nápravných opatření pomáhal.

Hodnocení konkrétního interního auditu

Společnost by si měla sama určit, kolik času je ochotná investovat do způsobu hodnocení interního auditora. Jedním z poměrně levných a v případě důsledné dokumentace průběhu auditu i rychlých způsobů může být porovnání očekávání zainteresovaných osob a cílů spolu s výsledky auditu. V případě, že audit nesplnil některý z cílů i očekávání, je zřejmé, že se buď něco zanedbalo, nebo to nebylo možné splnit. V takovém případě by měl interní auditor obhájit důvod nesplnění daného bodu.

Závěr

System interního auditu je jediný účinný způsob, jak předcházet a řešit problémy ještě před tím, než nastanou. Proto se zkoumaná společnost rozhodla zavést novou pozici interního auditora nevýrobních procesů.

Hlavním cílem práce bylo na základě teoretických znalostí získaných z odborné literatury k danému tématu předložit zkoumané společnosti návrhy na zlepšení nově zavedeného interního auditu nevýrobních procesů, čehož bylo dosaženo za pomoci analýzy průběhu zavádění interního auditu ve společnosti a popisu konkrétního auditu ve společnosti.

Veškeré informace z interního auditu byly čerpány z interních zdrojů zkoumané společnosti nebo rozhovorů se zainteresovanými osobami interního auditu. Společnost s autorkou této práce v případě potřeby komunikovala, a tudíž nebyl problém se získáním materiálů k práci.

Na základě porovnání již zavedeného interního auditu nevýrobních procesů s nastudovanou literaturou a popisu průběhu konkrétního auditu, byly autorkou sepsány návrhy na zlepšení procesu interního auditu spolu se stručným návrhem, jak by mohl interní audit ve zkoumané společnosti probíhat.

V průběhu seznámení se s novou pozicí interního auditora nevýrobních procesů ve společnosti bylo zjištěno několik oblastí, u kterých by měla společnost zvážit jejich optimalizaci. Bylo by potřeba přesně vymezit činnosti pracovníka Lean Managementu a interního auditora, průběžně aktualizovat plán interních auditů, klást větší důraz na reportování interního auditu a podrobnější dokumentaci, zvážit zvýšení počtu interních auditorů či zavést nové oddělení řízení rizik, více se zaměřit na vzdělání interního auditora a zavést hodnocení interního auditu. V souvislosti s těmito opatřeními je poté předložen příklad, jak by mohl interní audit ve společnosti probíhat.

Vzhledem k tomu, že je pozice interního auditora nevýrobních procesů nová, je potřeba přemýšlet nad optimalizací této funkce, a proto by měla společnost zvážit všechna výše uvedená doporučení, zda by nepomohla k větší efektivitě a kvalitě této pozice.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu	19
Obrázek č. 2 Organizační struktura společnosti	41
Obrázek č. 3 Organizační struktura týmu Systému jakosti.....	44
Tabulka č. 1 Hlavní principy profesní praxe	45
Tabulka č. 2 Kvalifikační profil auditora pro interní audit.....	54
Tabulka č. 3 Plán časového harmonogramu auditu	60

Seznam použitých zkratk a značek

BT – Business team

CEO – Chief executive officer

CIA – The Certified Internal Auditors

ČIIA – Český institut interních auditorů

IA – interní auditor

IIA - Institut interních auditorů

IPPF – Mezinárodní rámec profesní praxe

IT – Informační technologie

KPI – Klíčový indikátor výkonnosti

SFM – Shop Floor Management

Seznam použité literatury

AKAO, Yoji. Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design. 2. vyd. Taylor & Francis, 2004. 392 s. ISBN 978-1563273131.

CERMAN, Petr. Docházely mi náboje, aneb jak jsem na tom s rozvojem funkce interního auditora. *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů, 2014. 18 (1), 12-13. ISSN 1213-8274.

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů* [online]. [cit. 5. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf/interaktivni-prehled.php?idKategorie=12>

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů* [online]. [cit. 15. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/7CZ-f9cc-eticky-kodex-uvod.pdf>

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů* [online]. [cit. 15. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.interniaudit.cz/download/ippf/zakladni_standardy_cz.pdf

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů* [online]. [cit. 8. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/certifikace/zkouska-cia.php?idKategorie=94>

DIANA, Csilinga, Iloiu MIRELA a Mangu SORIN. Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through the Total Quality Management (TQM). *Quality - Access to Success* [online]. 2017, 18, 328-333 [cit. 18. 4. 2017]. ISSN 15822559.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

ECIIA. What we do. *The European Confederation of Institutes of Internal Auditing* [online]. [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.eciia.eu/what-we-do/>

HORWATH, Crowe. COSO. *Enterprise Risk Management for Cloud Computing* [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Documents/Cloud-Computing-Thought-Paper.pdf>

HŘEBÍKOVÁ, Jaroslava, Certifikace. *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů, 2015. 19 (3), 32. ISSN 1213-8274.

IIA. Standards & Guidance. Mission of Internal Audit. *The Institute of Internal Auditors* [online]. [cit. 5. 10. 2016]. Dostupné z: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>

Interní materiály zkoumané firmy

JANOVÁ, Zuzana, Spolupráce interního a externího auditu. *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů, 2015. 19 (2), 2 – 4. ISSN 1213-8274.

JURAČKOVÁ, Jana, BENEŠ, Vadim, Stanovení přidané hodnoty interního auditu. *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů, 2015. 19 (1), 2 – 3. ISSN 1213-8274.

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. Praha: © 2017. [cit. 3. 3. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/registrik>

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*. 1. Vyd. Praha: Linde, 2011. 563 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

PICKETT, K.H.Spencer, *The Internal Auditor at Work*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 336 s. ISBN 4-471-45839-2.

RADHAKRISHNAN, R., BALASUBRAMANIAN, S., *Business Process Reengineering: Text and Cases*. 1. vyd. PHI Learning Pvt. Ltd., 2008. 288 s. ISBN 8120335678.

ROWLANDS, Hefin. six sigma: a new philosophy or repacking of old ideas? *Engineering Management* [online]. 2003, 13(2), 18-21 [cit. 18. 4. 2017]. ISSN 09607919.

SHARMA, P., NAMAN, J., KUNAL, P. TQM: Implementation, Scope and Myths – A review. *Research Journal of engineering Sciences*. 2013. 2 (6), 40 – 44.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STÖHR, Tomáš. Shop Floor Management. *Academy of Productivity and Innovations* [online]. Slaný: Akademie produktivity a inovací s.r.o., Říjen 2012 [cit. 22. 3. 2017].

Dostupné z:

<https://www.i.cz/files/semin%C3%A1%C5%99%20v%C3%BDroba%209.10./Shop%20Floor%20Management.pdf>

Substance Over Legal Form. *Accounting-Simplified.com* [online]. [cit. 13. 4. 2017].

Dostupné z: <http://accounting-simplified.com/financial/concepts-and-principles/substance-over-form.html>

ŠENFELD, Antonín. Mezinárodní certifikace. *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů, 2014. 18 (2), 30. ISSN 1213-8274.

VÁCHA, Pavel. *Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditora*. Doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. 1. české vyd. Český institut interních auditorů, 2013, ISBN 978-80-86689-51-7. Dostupné z:

http://www.interniaudit.cz/download/novinky/Jak_maximalizovat_uzitek_z_funkce_IA.pdf

Seznam příloh

Příloha A Seznam otázek k procesu inventarizace - Logistika

Příloha B Seznam otázek k procesu inventarizace majetku – členové dílčí inventarizační komise

Příloha C Seznam otázek k procesu inventarizace majetku – dlouhodobý majetek - vedoucí pracovníci

Přílohy

Příloha A Seznam otázek k procesu inventarizace - Logistika

E - existence

1. Na základě jakých podkladů se inventura spouští?
2. Jak dokladujete provedení inventury?
3. Kdo za co v rámci inventarizace zodpovídá?
4. Jak probíhá zaškolení?
5. Jak byla zapracována opatření z minulé inventury?

C - celistvost

1. Co všechno je předmětem inventarizace?
2. Jaký typ materiálu?
 - a. Materiál u zákazníků, dodavatele, konsignační sklady...
 - b. Jak je oddělen materiál, který je již na příjmu, ale není přijat resp. v expedici a není vyexpedován?
3. Z jakých dat vycházíme? Kde je vezmeme a jak je zajištěna jejich kompletnost a správnost?
4. Jaké sestavy materiálu a kdy bude mít k dispozici Kontrolní komise (musí být navázáno na stavy účetnictví – musí obsahovat hodnotu majetku (ne jen počty) – jak je zajištěno, že kontrolní komise zná stav materiálu před zahájením inventury?
5. Jak ví kontrolní komise a inventarizační komise, kde má inventuru provádět a kde se kontrolovaný materiál nachází? (v případě, že je na více skladech)? Má se kontrolovat jeden materiál ne sklad, nebo?
6. Metoda sheet to floor a floor to sheet – provést při inventuře – pokud takto neprobíhá je to nedostatek z pohledu existence.
7. Datové summary – navázání dat zpět na účetnictví – chceme vidět všechny odchylky – proces dohledávání a čištění.
8. Jak se řeší finální výše a jednotlivé inventární difference?
9. Jak se počítají kusy – podle váhy?

M – měření a vyhodnocení

1. Jak jsou zásoby oceňovány při inventuře? Jak se cena verifikuje?
2. Jaký je postup inventury a ocenění zboží, které je ve firmě déle než rok (ND, zmetkové sklady,...)?
3. Jak probíhá spolupráce s externím auditorem?
4. Jak probíhá činnost kontrolních komisí? Mohou zamítnout ukončení inventury na daném úseku?
5. Jak se zaznamenává činnost kontrolních komisí?

O – oprávnění

1. Jak jasně jsou stanovené zodpovědnosti za jednotlivé kroky?
2. Jaké kompetence mají jednotliví členové inventarizačních komisí a kontrolních komisí, vedoucí logistiky atd?

Po inventuře

1. Seznam osob provádějících inventuru
2. Přehled proškolení
3. Podklady k inventuře

Příloha B Seznam otázek k procesu inventarizace majetku – členové dílčí inventarizační komise

Zaměření auditu:

Dokumentace:

Jak jasně jsou stanovené zodpovědnosti za jednotlivé kroky?

Jak jsou zásoby oceňovány při inventuře? Jak se cena verifikuje?

Jaký je postup inventury a ocenění zboží, které je ve firmě déle než rok (ND, zmetkové sklady,...)?

Ví všichni, co mají dělat? Jak byli zaškoleni?

Co všechno je předmětem inventarizace?

Jaký typ materiálu?...

Materiál u zákazníků, dodavatele, konsignační sklady?

Jak je oddělen materiál, který je již na příjmu, ale není přijat resp. v expedici a není vyexpedován?

Z jakých dat vycházíme? Kde je vezmeme a jak je zajištěna jejich kompletnost a správnost?

Jak je zajištěna nezávislost provedení inventury?

Jaké sestavy materiálu a kdy bude mít k dispozici Kontrolní komise (musí být navázáno na stavy účetnictví – musí obsahovat hodnotu majetku (ne jen počty) – jak je zajištěno, že kontrolní komise zná stav materiálu před zahájením inventury?

Jak ví kontrolní komise a inventarizační komise, kde má inventuru provádět a kde se kontrolovaný materiál nachází? (v případě, že je na více skladech)? Má se kontrolovat jeden materiál ne sklad?

Jak se řeší finální výše a jednotlivé inventární difference?

Jak se počítají kusy – podle váhy?

E - existence

1. Jak proběhla příprava na audit/jak jste se zaškolil/a? Manuál?
2. Víte, co je obsahem Vaší práce v rámci inventur a za co zodpovídáte?
3. Jak dokladujete, že jste provedli inventuru?

C - celistvost

1. Máte zkušenosti s inventurou z jiného zaměstnání? Jaké?
2. Kdy jste měl všechny technické a pomocné prostředky potřebné k Vaší práci (počítač, telefon, přístupy)
3. Víte, kde končí Vaše zodpovědnost? Máte možnost obrátit se na někoho?

M – měření a vyhodnocení

1. Co je Vaším výstupem z inventury?
2. Kam zapracováváte podklady/Komu je předáváte fyzicky?

3. Jak zjistíte, že výsledek inventory/Vaší činnosti je správný?

O – oprávnění

1. Jak jste získal/a nutná oprávnění pro Vaši práci? (SAP, I..., reset klíče apod.)
2. Jaké pravomoci máte v rámci inventory, a jak jste o nich byl/a informován/a.

Příloha C Seznam otázek k procesu inventarizace majetku – dlouhodobý majetek - vedoucí pracovníci

Jak se zjistí, nový majetek – např. díky technickému zhodnocení?

Jak funguje uvedení majetku do užívání?

E - existence

1. Jak jste určil členy inventarizační komise?
2. Jak jste zaškolil členy inventarizační komise?
3. Jak definujete zodpovědnosti a činnosti člena inventarizační komise.
 - a. Stanovení kompetencí, zodpovědností, činností
4. Jak připravujete pracoviště pro provedení inventur?
 - a. Přístupy (transakce v SAP, ...)
 - b. Vybavení (telefony i mobilní, PC/Notebook)
5. Jaké povinnosti/ pravomoci máte v rámci inventury a jak jste o nich byl/a informován/a?
6. Jak se archivují výsledky inventur? (délka archivace, forma...)

C - celistvost

1. Jak si ověřujete, že člen inventarizační komise řádně plní své povinnosti?
2. Jak se stanovují, aktualizují inventarizační úseky a zodpovědnosti za ně?
3. Slouží inventarizační úseky jen pro inventarizaci dlouhodobého majetku?
4. Jak si ověřujete úplnost získaných výstupů?
5. Jaké jsou rozdíly mezi WITTE a zkušenostmi z jiných firem?
6. Jak postupujete, když zjistíte, nedostatky v přípravě, provedení inventury?
7. Jaké problémy se při inventurách vyskytují?
8. Jak řešíte problémy, když se v průběhu inventur vyskytnou?
9. Jak zajistíte, že je pokryt celý proces?
10. Odkud nahrává IT data do čtečky?

M – měření a vyhodnocení

1. Jak pracujete s výsledky inventur na svém útvaru?
2. Jak se eviduje majetek s hodnotou nižší než 13 tis CZK – např. regály?
3. Jak se zajistí, že majetek není v systému 2x?
4. Jak odhalím nový majetek, který neprošel standardní procedurou pořízení?

Abstrakt

Adamovicová, Kateřina. *Návrh systému interního auditu ve vybrané společnosti*. Plzeň, 2017. 99 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: interní audit, Mezinárodní rámec profesní praxe, řízení rizik, vzdělání interního auditora, zavádění interního auditu

Cílem práce je předložit zkoumané společnosti návrhy na zlepšení nově zavedeného interního auditu nevýrobních procesů. Toho je dosaženo za pomoci studia materiálů, které byly k účelu interního auditu sepsány či sesbírány, rozhovorů s interním auditorem a dalšími zainteresovanými osobami v interním auditu nevýrobních procesů. V rámci práce byl zkoumán způsob a průběh zavádění interního auditu ve společnosti a průběhu konkrétního auditu. Na základě analýzy byly předloženy jednotlivé návrhy na zlepšení interního auditu ve zkoumané společnosti. Společnosti bylo doporučeno přesně vymezit činnosti pracovníka Lean a interního auditora, průběžně aktualizovat plán interních auditů, klást větší důraz na reportování interního auditu a lepší dokumentaci, zvážit zvýšení počtu interních auditorů nebo zavést nové oddělení řízení rizik, více se zaměřit na vzdělání interního auditora a zavést hodnocení interního auditu.

Abstract

Adamovicová, Kateřina. *Proposal of internal audit system in selected company*. Plzeň, 2017. 99 s. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Internal Audit, International Professional Practices Framework, Internal Auditor Education, the Introduction of Internal Audit

An objective of diploma thesis is to submit a proposal for improving of new established internal audit of a non - production processes in the analyzed company. This objective was reached by studying of materials (which were written and accumulated for internal audit), by interviews with internal auditor and by interviews with interested parties in the internal audit of non - production processes. In the diploma thesis there were studied describing of a process and a way of an introducing internal audit in the analyzed company and a process of a specific audit. Based on analysis were presented the suggestions for improving of internal audit in the analyzed company. The suggestions are: to precisely define the activities of project leader in Lean Team and internal auditor, to update a plan of internal audits, to increase an emphasis to reporting of internal audit and a better documentation, to consider an increase the number of internal auditors or to implement a new department for risk management, a better focus on education of internal auditor and to implement an evaluation of internal audit.