

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Bc. Eva Procházková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Eva Procházková

Provoz a ekonomika

Název práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Název anglicky

Internal audit and risk management in the enterprise

Cíle práce

Cílem práce je identifikace rizik působících na zvolený podnik, jejich zhodnocení z hlediska potencionálního dopadu a návrh využití interního auditu pro řízení rizik.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následující osnovy diplomové práce:

1. Úvod: aktuálnost, přínosy a využitelnost zvoleného tématu diplomové práce
2. Cíl práce a metodický postup řešení
3. Přehled řešené problematiky interních auditů, charakteristika etap interních auditů, risk managementu a interního auditu založeného na rizicích
4. Charakteristika vybraného obchodního podniku,
5. Analytická část: analýza systému řízení jakosti a rizik v podniku a systému interních auditů v podniku
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz, zpracování návrhů řešení interních auditů založených na eliminaci a prevenci rizik
7. Závěr: přehled nejdůležitějších informací získaných z analýz a zhodnocení přínosů možností implementace návrhů a doporučení
8. Seznam použitých odborných zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

interní audit, risk management, interní auditor, zpráva z auditu, interní audit založený na identifikaci rizik, systém managementu kvality, FMEA

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

ECKES, George. Six Sigma for everyone. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-047-1281-566.

IMLER, Ken. Strategické systémy kvality. Pardubice: Radek Lévy, 2008. ISBN 978-80-904156-0-7.

JURAN, J a Joseph A DE FEO. Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence. 6th ed. New York: McGraw Hill, c2010, xxi, 1113 p. ISBN 007162934.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KEMP, Sid. Quality management demystified. New York: McGraw-Hill, 2006. ISBN 978-007-1449-083.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Pavle Římovské za cenné rady a připomínky, které pomohly k vypracování této práce. Děkuji také manažerce kvality Ing. Ivě Křížkové za její rady, zkušenosti a informace z oboru kvality a interního auditu.

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Internal audit and risk management in the enterprise

Souhrn

Předmětem diplomové práce „Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku“ je identifikace rizik působících na podnik, jejich zhodnocení z hlediska potencionálního dopadu a návrh využití interního auditu pro řízení rizik. V práci jsou definovány teoretické poznatky z oblasti interního auditu, risk managementu a souvisejících témat. Část práce je věnována charakteristice podniku pro pochopení procesů a činností souvisejících s fungováním společnosti. Na základě analýzy interního auditu a posouzení řízení rizik ve společnosti je navrženo řešení interního auditu se zaměřením na rizika. Přínosem práce je sestavení katalogu rizik pro sledovanou společnost, vyhodnocení jejich významnosti a navržení systému eliminace a prevence rizik pomocí interního auditu.

Summary

Subject of diploma thesis „Internal audit and risk management in the enterprise“ is identification of risks affecting the enterprise, their evaluation in terms of potencial impact and proposal for the use of internal audit in risk management. In this thesis are defined theoretical knowledge in branch of internal audit, risk management and related topics. Part of the thesis is devoted to the characteristics of the enterprise for understanding the processes and activities related to the operation of the enterprise. Based on the analysis of internal audit and assesment of risk management in the company is suggested solution of risk based internal audit. Contribution of this thesis is establishment of catalogue of risks for selected company, evaluation of their significance and suggestion of elimination and prevention of risks by internal audit.

Klíčová slova: Interní audit, risk management, interní auditor, zpráva z auditu, interní audit založený na identifikaci rizik, systém managementu kvality, FMEA

Keywords: Internal audit, risk management, internal auditor, audit report, risk based internal audit, quality management system, FMEA

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce	10
2.2.	Metodický postup řešení tématu	10
2.2.1	Zpracování teoretických východisek	10
2.2.2	Shromažďování dat a informací pro zpracování tématu.....	10
2.2.3	Postup zpracování charakteristiky sledované společnosti	11
2.2.4	Postup zpracování analytické části práce.....	11
2.2.5.	Postup zpracování syntézy poznatků a doporučení	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Interní audit.....	14
3.1.1	Historie interního auditu	14
3.1.2	Definice a úloha interního auditu.....	15
3.1.3	Principy auditu	17
3.1.4	Fáze interního auditu	18
3.1.5	Mezinárodní standardy	19
3.1.6	Zařazení interního auditu v organizační struktuře	20
3.1.7	Interní auditor	22
3.2	Systém managementu kvality	23
3.2.1	Principy managementu kvality	24
3.2.2	Systémy managementu kvality a jejich vývoj	29
3.2.2.1	Total Quality Management	29
3.2.2.2	ISO 9000	31
3.2.2.2.1	G8D	33
3.3	Risk management.....	35
3.3.1	Historie.....	35
3.3.2	Definice risk managementu	35
3.3.3	Typy rizik.....	36
3.3.4	Kroky risk managementu a odpovědnosti	38
3.3.5	Rámce a normy pro risk management	38
3.3.6	Základní pravidlo risk managementu	40
3.4	Interní audit a risk management.....	40
3.5	Interní audit založený na rizicích.....	41
3.6.	FMEA	42
4	Charakteristika zvoleného podniku	45
4.1	Základní údaje o společnosti.....	45
4.2	Organizační struktura společnosti.....	46
4.3	Charakteristika QMS podniku	48
4.3.1	Politika a cíle kvality	50
4.3.2	Nápravná a preventivní opatření	54
5	Analytická část práce	55
5.1	Analýza řízení a provádění interních auditů	55
5.2	Zhodnocení risk managementu	57
5.3	Analýza klíčových procesů	58
6	Syntéza poznatků a doporučení	61
6.1	Shrnutí poznatků z provedených analýz	61
6.2	Vlastní návrhy řešení	61

6.2.1	Kroky implementace risk managementu	62
6.2.2	Návrh katalogu rizik	63
6.3	Řešení interních auditů založených na eliminaci a prevenci rizik.....	66
7	Závěr	70
8	Seznam použitých zdrojů.....	72
8.1	Tištěné dokumenty:.....	72
8.2	Elektronické dokumenty:	73
9	Seznamy.....	76
9.1	Seznam obrázků a grafů.....	76
9.2	Seznam tabulek	76
9.3	Seznam grafů	76
10	Přílohy.....	77
10.1	Druhy auditů v systémech managementu jakosti	77
10.2	Postup analýzy FMEA	78
10.3	Katalog rizik	79

1 Úvod

Vzhledem k neustále se měnícímu tržnímu prostředí se silnou konkurencí, ve kterém se podniky nacházejí, jsou organizace vystaveny velkému množství rizik, jež musí překonat, pro dosažení svých cílů. Podniky hledají jistou míru ubezpečení o faktu, že se jejich obchodní partner či klient chová korektně a dodržuje určitá daná pravidla. Historie řízení rizik sahá až do doby dva tisíce let před našim letopočtem a přesto je dnes jednou z nezbytných dovedností, jež si musí organizace osvojit za účelem úspěšného podnikání.

Interní audit je jedním z prostředků, jak získat nezávislé ověření spolehlivosti tohoto chování a zároveň slouží ke kontrole rizik, zefektivňování procesů a dodržování nastavených procesů. Počátečním cílem auditu byla kontrola majetku a prověření financí. Postupně začal fungovat jako nástroj odhalování podvodů a stal se z něj prostředek ke zjišťování efektivnosti provedených investic. Interní audit je také využíván k přezkoumání kvality, lidských zdrojů a také jako audit procesní. V dnešní podobě žádoucí, aby byl interní audit zaměřený na rizika, která identifikuje a hodnotí a na základě těchto činností nastavuje priority oblastí určených k auditu.

Závěry z této práce poslouží jako příprava a podklady pro zanesení interních auditů zaměřených na rizika do systému interních auditů v podniku. A to také vzhledem k nově chystané revizi normy ISO 9001 (v ČR chystané na září roku 2015), dle které je společnost certifikována, a která klade mnohem větší důraz na řízení rizik, než tomu bylo doposud.

Vzhledem k citlivosti některých použitých údajů a dat není v práci uvedeno jméno zkoumané společnosti a je označována pouze jako společnost, podnik či organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je identifikace rizik působících na zvolený podnik, jejich zhodnocení z hlediska potencionálního dopadu a návrh využití interního auditu pro řízení rizik.

Cíl je rozdělen na dílčí cíle, kterými jsou:

1. Vymezení teoretických přístupů k interním auditům, risk managementu, interním auditům založených na rizicích a k problematice související s tímto tématem.
2. Charakteristika vybraného obchodního podniku.
3. Prozkoumání řízení rizik a postupů interního auditu v podniku a posouzení účelnosti a účinnosti využití interního auditu.
4. Shrnutí poznatků z provedeného zkoumání a zpracování návrhů řešení interních auditů založených na eliminaci a prevenci rizik.

2.2. Metodický postup řešení tématu

2.2.1 Zpracování teoretických východisek

Východiskem pro diplomovou práci je vypracování teoretické části, jež je základem pro vypracování částí navazujících. Teoretická část se zabývá identifikováním pojmů systém managementu kvality, jeho principy, historie a vývoj, interní audit, risk management, interní audit založený na rizicích a dalších postupů pro snížení rizik, jako jsou FMEA a technika Global Eight Discipline. Vzhledem ke stoupajícím nárokům zákazníku na kvalitu je zařazen do teoretické části i pojem systému řízení kvality, jehož jsou interní audity nedílnou součástí. V teoretické části je využita technika sběru dat studium dokumentů sekundárních zdrojů českých i zahraničních autorů a shrnuje tak poznatky podstatné vzhledem ke zkoumané problematice. V rozsahu celé práce je využita dedukce, čili postup od obecných (teoretických) poznatků ke konkrétním zjištěním a závěrům. Literární a ostatní zdroje a dokumenty, z kterých jsou vybrané pojmy a témata prostudovány a následně prezentovány v kapitole číslo 3, jsou uvedeny v kapitole číslo 8 Seznam použitých zdrojů.

2.2.2 Shromáždění dat a informací pro zpracování tématu

Pro zpracování teoretické části práce jsou data čerpána především z tištěných literárních zdrojů a z odborných elektronických článků. V části analytické jsou využity dokumenty

poskytnuté zkoumaným podnikem. Jsou využita veřejná data dostupná z Veřejného rejstříku a Sbírký listin a také z interních dokumentů. Interními dokumenty jsou Příručka jakosti, jednotlivé procesy společnosti a zprávy z interních auditů. Informace jsou z velké míry čerpány z vlastní zkušenosti autorky pracující na pozici Junior Quality Managera ve zkoumané společnosti. Pracovní náplní této pozice je také vedení a plánování interních auditů, včetně provádění interních auditů. Informace a jejich použití jsou konzultovány s manažerkou kvality zvolené společnosti. Autorka práce zvolila ke zkoumání interní auditu provedené v roce 2014 a procesy platné v témže roce pro zaručení aktuálnosti a objektivnosti práce.

2.2.3 Postup zpracování charakteristiky sledované společnosti

Charakteristika organizace je zpracována na základě prostudování dostupných dokumentů a vlastní zkušenosti autorky. Charakteristika zvolené společnosti je důležitá pro pochopení managementu kvality podniku, jeho procesů, risk managementu, kontrolních činností a provádění interních auditů. Na základě prozkoumání těchto činností je možné identifikovat rizika působící na společnost a nastavit řízení, plánování a provádění auditů zaměřených na rizika.

2.2.4 Postup zpracování analytické části práce

V analytické části práce jsou podrobně analyzovány interní auditu a jejich provádění ve společnosti. K tomuto rozboru je využito vlastní zkušenosti autorky s vedením a plánováním těchto auditů, individuálního polostrukturovaného rozhovoru s interním auditorem organizace a zkoumání zpráv z již provedených interních auditů.

Polostrukturovaný rozhovor

Nazývá se také jako rozhovor s návodem či částečně řízený rozhovor. Základem je připravený soubor témat či otázek, jež jsou předmětem rozhovoru. Tento typ rozhovoru kombinuje obě krajní formy rozhovoru (strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor). Volnost je vhodná pro vytvoření komunikace mezi tazatelem a informantem a zároveň jistá formalizace tohoto typu rozhovoru ulehčuje třídění údajů (Reichel, 2009, s. 111-112). V rámci analytické části práce je zhodnocen stav risk managementu společnosti na základě prostudování dokumentů a konzultací s manažerem kvality společnosti.

Po tomto rozboru následuje analýza klíčových procesů za účelem identifikace klíčových a potenciaálně nejrizikovějších procesů.

Analýza klíčových procesů

Tato analýza vychází z procesního pohledu na podnik a překonává slabé stránky hodnotového řetězce ucelením činností do procesů, které jsou především z pohledu zákazníka důležité. Ze zákaznického pohledu lze procesy rozdělit do tří skupin:

1. Primární procesy, mezi které patří:

- proces vývoje a výroby produktu
- proces řízení poptávek
- proces vyřizování objednávek

2. Podpůrně systémy, jako:

- systém získávání a alokace kapitálu
- systém získávání, zpracování a distribuce informací
- systém získávání, alokace a rozvoje lidských zdrojů

3. Kontrolní systémy

Pomocí analýzy procesů identifikujeme klíčové procesy (tyto procesy využívají klíčové kompetence, jsou nutné pro úspěch podniku a pro dosažení konkurenční výhody) a podpůrné procesy (zbytné či nezbytné). Pomocí této analýzy je také možné dojít k rozhodnutím o rekonfiguraci podnikových procesů pro zvýšení efektivity klíčových procesů a redukci procesů nesloužících k tvorbě hodnoty. Analýza může vést také k rozhodnutím o outsourcingu. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 422).

2.2.5. Postup zpracování syntézy poznatků a doporučení

Tato část práce obsahuje shrnutí poznatků z analytické části práce a vlastní návrhy řešení interních auditů založených na eliminaci a předcházení rizik. Součástí je identifikace rizik a jejich zhodnocení z hlediska dopadu. K této identifikaci a zhodnocení je použito metody brainstormingu s manažery jednotlivých oddělení společnosti.

Metoda brainstormingu

Součástí metody brainstormingu je skupinová diskuze členů analytického týmu za přítomnosti moderátora. Cílem metody je nalézt řešení problému. Hlavním kladem metody je možnost se volně vyjádřit k řešeným problémům. Členové týmu identifikují rizika, která jsou spojená s činnostmi společnosti a k těmto jednotlivým rizikům přiřazují dopad rizika a pravděpodobnost dopadu na zkoumanou činnost a sestaví mapu/ katalog rizik.

Postup metody:

- Vyhodnocení cílů auditovaného subjektu.

- Seznámení se s činnostmi, procesy a vztahy auditovaného subjektu (společnosti), vytvoření mapy procesů.
- Identifikace rizik, vytvoření seznamu rizik a následný výběr oblasti auditu.
- Stanovení stupně významnosti rizika R, jako $R = D \times P$, kde D je dopad (vyjádřený na zvolené číselné řadě) a P je pravděpodobnost dopadu (může být rovněž vyjádřena na zvolené číselné stupnici).

Na základě určení významnosti rizika jsou rizikové oblasti rozděleny následovně:

- Vysoce rizikové- dotčené procesy, operace či činnosti jsou zařazeny do ročního plánu auditu.
- Středně rizikové- dotčené procesy, operace či činnosti jsou auditovány každé 2 až 3 roky.
- Nízko rizikové- dotčené procesy, operace či činnosti nemusí být podrobeny auditu nebo jsou auditovány jednou za čtyři roky) (Kafka, 2009, Přílohy s. 16).

3 Teoretická východiska

3.1 Interní audit

Vhodné přístupy a nástroje k přezkoumání mají velký význam pro úroveň nejen systému managementu kvality, ale pro řízení společnosti jako takové. Mezi tyto formy se řadí auditování, sebehodnocení a přezkoumání systému vedením. Druhy auditů v systémech managementu jakosti jsou zobrazeny v příloze 10.1. V této práci jsou podrobněji prozkoumány audity interní (Nenadál a kol., 2008, s. 248).

3.1.1 Historie interního auditu

Z historického hlediska souvisí audit s rozvojem účetnictví. Obě metody byly používány zpočátku jednotlivými rody, později kupci a obchodníky pro evidování majetku. Od poloviny 19. století se audit rozvíjel společně s rozvojem účetnictví a nutností zabezpečit spolehlivost účetního systému. V Anglii byl v roce 1844 v zákoně a akciových společnostech stanoven požadavek, aby jeden či více akcionářů prověřili rozvahy připravované řediteli společnosti. Úloha interního auditu nabývala větší odpovědnosti při plnění základního cíle: sloužit stále lépe vedení podniku jako nástroj pro dosažení efektivnosti řízení organizace. Zpočátku byla funkce interního auditu pouze zrevidovat ekonomickou a finanční situaci podniku. Dnes je interní audit chápán jako zvláštní typ podpory řízení podniku. V roce 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA), jehož hlavními činnostmi jsou:

- Vypracování profesních standardů a norem
- Zabezpečení profesní certifikace interních auditorů
- Provádění výzkumu v oblasti interních auditů
- Organizování profesní výuky a vzdělávání
- Udržování kontaktů s přidruženými společnostmi, instituty, kluby a univerzitami

Tento institut se zabývá také etickou stránkou výkonu profese interního auditora.

Roku 1982 byla založena Evropská konfederace Institutů pro interní audit (ECIIA), jež usiluje o sjednocení přístupu k interním auditům a jejím cílem je prosazování a rozvíjení profesionální praxe interního auditora v Evropě prostřednictvím členských organizací při zachování úplné autonomie národních institutů. Pro naplnění tohoto poslání má ECIIA vytyčeny následující cíle:

- Pomocí soustavné analýzy přesahující hranice států, konferencí, seminářů či veřejných tribun se dělit o poznatky a zkušenosti se členy ECIIA za účelem rozvoje interního auditu na území Evropy.
- Sdílet poznatky a informace s ostatními členy pro získání podpory přijetí standardů profesionální praxe interního auditu a certifikace profesionálních interních auditorů.
- Zajištění jednotného přístupu ve vztahu k záležitostem v zájmu Konfederace mezi ECIIA a EU.
- Rozvoj spolupráce s profesionálními organizacemi za účelem podpory profese interního auditu obecně a specifického rozvoje v Evropě.

V České republice sdružuje interní auditory Český institut interních auditorů (ČIIA), a to od roku 1994. Tento institut si klade za úkol systematické vzdělávání auditorů pomocí kurzů a manažerského studia, jež vede k získání diplomu Certifikovaného interního auditora (CIA). K dalším činnostem institutu patří poradenská činnost v případě zavádění interního auditu (Dvořáček, 2003, s. 1-4).

3.1.2 Definice a úloha interního auditu

Podle IIA zní definice interního auditu takto: Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace. Interní audit tedy nemusí být zajišťován vnitřními zdroji podniku, ale může být outsourcován. Interní audit je dnes vnímán jinak, než v tradičním pojetí, jak můžeme vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Rozdíl tradičního a moderního pojetí interního auditu

Tradiční přístup se soustředí na tyto činnosti	Moderní přístup se soustředí na tyto činnosti
"Tvrdé" kontroly (Auditor v roli " policajta")	"Měkké" kontroly (Auditor v roli poradce)
Hodnocení systému řízení a kontroly	Sebehodnocení
Řídící a kontrolní systém	Risk management
Rizika	Kontext (komplexní souvislosti)
Dopady rizik	Příležitosti spojené s riziky

Minulost	Budoucnost
Hodnocení	Přehled
Detekce	Prevence
Operativní audity	Strategické/systémové audity
Auditor	Konzultant
Uložení opatření	Vyzvání k řešení
Přesvědčování	Vyjednávání
Nezávislost	Hodnota (přidaná hodnota)
Znalost auditu	Znalost podnikání
"Katalyzátor" ("čistím vzduch")	"Facilitátor" ("usnadňuji změny")
Operace	Procesy
Řídící a kontrolní mechanismy	Manažerské řízení a kontrola
Povědomí o řídicích a kontrolních mechanismech	Povědomí o risk managementu

Zdroj: Kafka, Průvodce pro interní audit a risk management, 2009, s. 23

Norma ČSN EN ISO 19011:2012- Směrnice pro auditování systémů managementu charakterizuje audit jako: systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Interní audity (někdy nazývané audity první stranou), jsou prováděny samotnou organizací nebo v jejím zastoupení pro přezkoumání systému managementu nebo k dalším interním účelům.

Mezi služby, které interní audit poskytuje, patří podle Trunečka:

- Finanční audit
- Předcházení a odhalování podvodu
- Účetní kontrola uvnitř organizace
- Audit kontraktů (s investory, dodavateli, odběrateli)
- Audit souznění politiky podniku a postupů v souladu se zákony, vyhláškami a nařízeními
- Audit operací (ověření dobrého provozu podniku, navrhování opatření ke zlepšení a odstraňování nedostatků společně s auditovanými)
- Audit produktivity
- Audit podniku

- Audit managementu
- Audit kvality
- Ekologický audit
- Audit osobnostního rozvoje
- Audit vnějších podnikových vztahů a další (Truneček, 2004, s. 45-46).

3.1.3 Principy auditu

Norma ISO 19011 definuje následující základní principy auditování:

- **Integrita-** je základem profesionality. Auditóři a ostatní osoby, které řídí program auditů, mají vykonávat svou práci poctivě, svědomitě a odpovědně, mají za úkol sledovat související legislativní požadavky a být s nimi v souladu, prokazovat schopnosti při průběhu práce, provádět práci nestranně (být spravedliví a nepodjatí) a vnímat veškeré vlivy, jež by mohly narušit jejich úsudek.
- **Spravedlivé prezentování-** podávání pravdivých a přesných zpráv. Veškeré závěry, zjištění a zprávy z auditu mají přesně a pravdivě odrážet činnosti prováděné při auditu. O případných překážkách a nevyřešených rozdílných názorech auditorů a auditované organizace. Komunikace má být pravdivá, přesná, objektivní, včasná, jasná a úplná.
- **Profesionální přístup-** uplatnění pečlivosti a správného úsudku. Auditorským činnostem má být věnována náležitá péče, která je v harmonii s důvěrou, jež v auditora vkládá klient auditu a jiné zainteresované strany. Auditóři musí být schopni činit odůvodněná rozhodnutí ve všech situacích, jež mohou při auditování nastat.
- **Důvěrnost-** bezpečnost informací. Na využívání a ochranu informací získaných při výkonu svých povinností mají být auditóři opatrní. Tyto informace nemají být použity k vlastnímu prospěchu a jakýmkoliv způsobem, který by mohl poškodit zájmy auditované organizace. Tento princip zahrnuje zacházení s citlivými a důvěrnými informacemi.
- **Nezávislost-** základ nestrannosti auditu a objektivních závěrů z auditu. Auditóři mají vždy jednat způsobem, který eliminuje předpojatost či konflikt zájmů. Při výkonu interního auditu by měli být auditóři nezávislí na provozních manažerech auditovaných oblastí. V případě malých organizací nemusí být možné dosáhnout

nezávislosti interních auditorů na auditovaných činnostech, ale přesto má existovat co největší snaha o eliminaci střetu zájmů.

- Průkaznost- metoda dosahování spolehlivých a reprodukovatelných závěrů zjištěných v průběhu systematického procesu auditu. Získané důkazy z auditu musí být ověřitelné (ČSN EN ISO 19011, 2012, s. 13-14).

3.1.4 Fáze interního auditu

Vedoucí útvaru interního auditu tvoří každý rok roční program (plán) interních auditů, který předkládá v případě nutnosti ke schválení vrcholovému vedení. Tento program zahrnuje rozsah programu auditů, rizika programu auditů, odpovědnosti v rámci auditu, postupy programů auditů, nezbytné zdroje, zajišťuje realizaci auditů, stanovuje cíle, předměty a kritéria auditu, určuje metody provádění auditu, vybírá tým auditorů, hodnotí auditory, řídí a udržuje záznamy o programu auditů a monitoruje, přezkoumává a zlepšuje program auditů (ČSN EN ISO 19011, 2012). Na obrázku č. 1 jsou vyobrazeny jednotlivé fáze auditu.

Obrázek 1: Fáze a typické činnosti auditu



Zdroj: ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*, 1. 6. 2012, s. 27

Do fáze zahájení auditu patří především přechod odpovědnosti za jeho provedení na vedoucího týmu auditorů, a to až do dokončení auditu, úvodní kontakt s auditovanou organizací a určení proveditelnosti auditu (dostupnost a dodatečnost informací, dostatečná

spolupráce ze strany auditované organizace, dostatečnost času a zdrojů). Do přípravy činností při auditu patří přezkoumání dokumentů při přípravě auditu, příprava plánu auditu, přidělování práce týmu auditorů a příprava pracovních dokumentů. Provádění činností při auditu zahrnuje úvodní jednání, přezkoumání dokumentů v průběhu auditu, komunikaci v průběhu auditu, přidělování rolí a odpovědností průvodcům a pozorovatelům (kde průvodce je osoba, která pomáhá týmu auditorů a je jmenována auditovanou organizací a pozorovatelem je osoba, která doprovází tým auditorů, ale neprovádí audit), shromažďování a ověřování informací, zjištění z auditu, příprava závěrů z auditu a závěrečné jednání. Na základě zjištění jsou předkládány návrhy opatření k nápravě zjištěných nedostatků a doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému a předcházení nebo zmírnění zjištěných rizik. Při předkládání doporučení berou auditoři v úvahu i náklady na jejich provedení. Příprava a distribuce zprávy z auditu hovoří o tom, že zpráva z auditu má poskytovat ucelený, přesný, stručný a jasný záznam o auditu a má obsahovat, nebo se odkazovat na: cíle auditu, předmět auditu (identifikace organizačních a funkčních auditovaných jednotek nebo procesů), identifikaci klienta auditu, identifikaci týmu auditorů a osob, které se auditu účastnily, data a místa, kritéria auditu, závěry z auditu, a prohlášení o rozsahu, ve kterém byla splněna kritéria auditu. Zpráva z auditu má být datována, přezkoumána a příslušně schválena v souladu s postupy programu auditů. Získané poznatky z průběhu auditu mají být vstupem do procesu neustálého zlepšování systému managementu auditovaných organizací (ČSN EN ISO 19011, 2012).

3.1.5 Mezinárodní standardy

Institut interních auditorů vydává Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu (Standardy jsou založeny na základních zásadách a poskytují rámec pro výkon interního auditu a jeho podporu. Struktura Standardů zahrnuje Základní standardy, Standardy pro výkon a Prováděcí standardy), které jsou součástí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (IPPF). Standardy jsou jednou z nejvýznamnějších částí rámce. V rámci jsou obsaženy dvě kategorie typů směrnic. Povinné a Důrazně doporučené směrnice (Báčová, Šenfeld, 2011, s. 15).

U povinných směrnic je vyžadován úplný soulad se stanovenými principy, aby bylo dosaženo účinného výkonu odpovědností interních auditorů. Pro účel rámce se interními auditory rozumí členové institutu (IIA), držitelé či kandidáti profesních certifikací IIA a

poskytovatelé služeb interního auditu, jejichž rozsah činnosti odpovídá rozsahu Definice interního auditu.

Závazné směrnice obsahují:

- Definici interního auditu
- Standardy- vymezuje principy praxe interního auditu, poskytuje rámec pro jejich provádění a podporu, vytváří základy pro hodnocení výkonu auditu a podporuje zdokonalené organizační procesy a postupy.
- Etický kodex- cílem etického kodexu je v profesi interního auditu podporovat etickou kulturu. Jelikož je interní audit založen na důvěře, je tento kodex nezbytný a důležitý pro profesi interního auditu. Zahrnuje základní zásady důležité pro praxi interního auditu a pravidla jednání, která popisují normy chování očekávaného od interního auditora.

Důrazně doporučené směrnice (důrazně doporučený soulad s danými principy) představují:

- Stanoviska- pomáhají v pochopení významnosti otázky řízení společnosti, risk managementu, zvládání problémů a při vymezování souvisejících rolí a odpovědností interního auditu.
- Doporučení pro praxi- obsahuje postupy, metodiky a úvahy týkající se mezinárodních, národních a odvětvových problémů, typických zakázek a právních i správních záležitostí.
- Praktické pomůcky- poskytují podrobné pokyny pro provádění praxe interního auditu. Patří k nim procesy, postupy, nástroje a techniky, programy, přístupy krok za krokem a příklady výstupů z auditu.

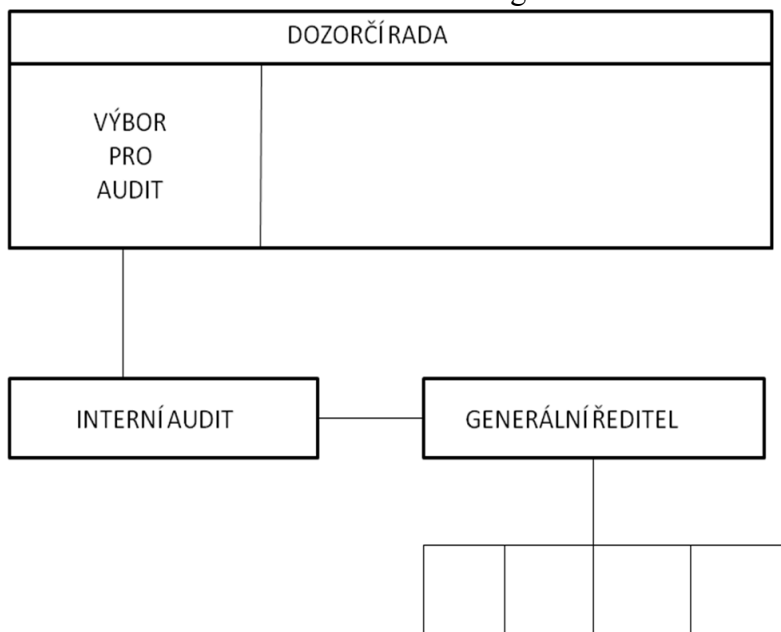
Tyto směrnice poskytují škálu řešení směřujících ke splnění požadavků daných povinnými směrnicemi (Báčová, Šenfeld, 2011) a (The Institute of Internal Auditors, 2015).

3.1.6 Zařazení interního auditu v organizační struktuře

Interní audit může být ve společnosti podřízen vrcholovému vedení, představenstvu, dozorčí radě nebo výboru pro audit dozorčí rady. Interní auditoři musí být nezávislí na činnostech, které auditují a interní audit tedy musí být začleněn do organizační struktury tak, aby tato nezávislost byla zachována. Pro rozhodnutí o založení útvaru (oddělení, divize, sekce...) interního auditu musí panovat příznivé podmínky: velikost podniku, ekonomická situace, informační a komunikační systémy, úroveň vnitřní kontroly

a dostatečné materiální a personální zdroje. Nejčastější zařazení útvaru pro audit do podniku zobrazuje obrázek č. 2.

Obrázek 2: Útvar interního auditu v organizační struktuře



Zdroj: Dvořáček, Interní audit a kontrola, 2003, s. 67

Výbor pro audit je pomocným nástrojem interní auditorické činnosti ze strany dozorčí rady. Má za úkol dohlížet na realizaci podnikatelských aktivit. Primárním úkolem je asistence dozorčí radě při plnění odpovědností týkajících se účetní politiky, vnitřní kontroly a finančních zpráv. Konkrétněji se jedná o orientování a kontrolování auditorické činnosti interní i externí, schvalování ročního plánu předloženého vedoucím útvaru interního auditu, zkoumání auditorických doporučení a podnětů, schvalovat doporučení určená vedoucím pracoviště, jež by mohla postihnout další pracoviště, plnit úlohu soudce v nesrovnalostech, k nimž došlo na základě auditorické zprávy, být informován o plnění lhůt pro zavádění přijatých doporučení (jejichž sledování přísluší vedoucímu útvaru auditu) či schvalovat zprávy o činnosti před jejich distribucí v rámci organizace.

Tabulka 2: Klady a zápory pro zřízení výboru pro audit

Pro	Proti
Pomoc managementu při plnění jeho povinností	Jednání odporující záměrům managementu
Upevnění role dozorčí rady	Nemožnost prosadit navrhovaná doporučení

Posílení nezávislosti auditu	Nepraktický, protože vyjadřuje názor nevykonných manažerů
Podpora vysoké kvality účetnictví a auditu	Spotřebuje příliš času
Přispívá ke kredibilitě a objektivitě finančních zpráv	Je příliš drahý
Zlepšuje vztahy mezi auditory a managementem	Omezuje odpovědnost manažerů
Zabezpečuje koordinovanější přístup	Podniky, které by jej nejvíce potřebovaly, jej nemají
Soustřeďuje se na ústřední body budoucího přežití společnosti	Inklinuje k rozšiřování působnosti interního auditu

Zdroj: Dvořáček, Interní audit a kontrola, 2003, s. 71

Obecně je výbor pro audit považován za potřebný a užitečný a jeho založení se doporučuje hlavně všem akciovým společnostem kótovaným na burze (Dvořáček, 2003, s. 66-71).

3.1.7 Interní auditor

Lidé vykonávající činnosti interního auditu musí mít určité vlastnosti a splňovat určité předpoklady, aby bylo dosaženo dobrých výsledků. Auditor musí pozorně naslouchat, efektivně mluvit a jasně psát. Na základě průzkumu Mezinárodního institutu interních auditorů z roku 1992 byl sestaven souhrn znalostí potřebných pro dobré vykonávání praxe interního auditora. Mezi těchto dvacet oblastí, seřazených dle pořadí, patří: logické uvažování, etika, auditorství, komunikace, organizace, počítač, sociologie, podvod a jak mu čelit, finanční účetnictví, sběr informací (dat), právní otázky, marketing, manažerské účetnictví, statistika, finance, ekonomie, kvantitativní metody, mezinárodní ekonomické prostředí, vládní politika a daňová soustava. Institut vydává také dokument Competency Framework for Internal Auditing, který definuje kompetence (znalosti, dovednosti a chování), jež potřebuje interní auditor pro správné vykonávání své práce podle IPPF (International Professional Practices Framework)- Standardy pro profesionální praxi. Interní auditor má podle těchto pravidel podporovat a aplikovat profesionální etiku, vyvíjet a řídit funkce interního auditu, aplikovat IPPF, aplikovat důkladné znalosti řízení, risk managementu a kontroly odpovídající organizaci, udržovat odborné znalosti o podnikatelském prostředí, obchodní praxi a specifických organizačních faktorech, komunikovat s vědomostí dopadu, přesvědčovat a motivovat ostatní prostřednictvím

spolupráce a kooperace, aplikovat procesní analýzy, business intelligence a techniky řešení problémů, přinášet závazky interního auditu a nabádá k zlepšením a inovacím (Dvořáček, 2003, s. 78) a (The Institute of Internal Auditors, 2013).

Norma ČSN EN ISO 19011:2012 určuje potřebné znalosti a dovednosti auditora na základě velikosti, druhu/ typu a složitosti auditované organizace, podle oborů auditovaných systémů managementu, podle cílů a rozsahu programu auditů, požadavků stanovených externími orgány, role procesu auditu v systému managementu, složitosti systému managementu a podle velikosti nejistoty při dosahování cílů auditu. Norma určuje, jaké by mělo být chování auditorů (etické, diplomatické, pozorné, vnímavé, přizpůsobivé, vytrvalé, rozhodné, samostatné, statečné, otevřené ke zlepšování, citlivé ke kultuře, připravené ke spolupráci), jeho znalosti a dovednosti (všeobecné znalosti, mezi něž patří principy, postupy a metody auditu, znalosti systému managementu a referenčních dokumentů, znalosti kontextu organizace a aplikovatelné legislativní a smluvní požadavky a dále znalosti týkající se oboru nebo odvětví). Norma dále popisuje možnosti získávání kompetencí auditora a všeobecné znalosti a dovednosti potřebné pro vedoucího týmu auditorů.

3.2 Systém managementu kvality

Interní audit je využíván jako nástroj pro přezkoumání v systému managementu kvality. Pro pochopení funkce auditu v tomto systému je potřeba definovat jeho charakteristiky. Před definováním těchto charakteristik musí být nejdříve definováno co to znamená kvalita. Pokud tento pojem definujeme, můžeme ho řídit, pokud ho můžeme řídit, můžeme ho doručit ke spokojenosti zákazníka a zúčastněných stran. Toto slovo je známo již v jazycích lidí žijících před naším letopočtem a tento pojem definoval také Aristoteles. Přesto dnes není tento pojem definován pouze jednou definicí ani Americkou společností pro kvalitu (ASQ- American Society for Quality). Dva rozdílné přístupy ke kvalitě z mnoha jsou popsány v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Význam pojmu kvalita

Přístup 1: Funkce splňující požadavky zákazníka	Přístup 2: Neexistence chyb
<p>Vyšší kvalita umožňuje organizaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvyšovat spokojenost zákazníka • vytvářet dobře prodejné produkty 	<p>Vyšší kvalita umožňuje organizaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • snížit chybovost • snížit přepracovávání produktů a

<ul style="list-style-type: none"> • být konkurenceschopnou • zvyšovat podíl na trhu • generovat zisk z prodeje • zabezpečit vysoké ceny • snižovat riziko 	<p>odpad</p> <ul style="list-style-type: none"> • snížit poruchy u zákazníka a záruční náklady • snížit nespokojenost zákazníka • snížit kontroly a testování • zkrátit čas dodání nového produktu na trh • zvýšení výnosů a kapacity • zlepšení výkonnosti dodání
Hlavní efekt je na straně příjmů. Vyšší kvalita stojí více.	Hlavní efekt je na straně nákladů. Vyšší kvalita stojí méně.

Zdroj: Juran, De Feo, Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence, 2010, s. 6

Mezinárodní význam pro pojem kvalita (jakost) má také definice uvedená v normě ČSN EN ISO 9000:2006: kvalita je stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik, kde požadavek je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, charakteristika je chápána jako rozlišující vlastnost a inherentní je, na rozdíl od přiřazeného, existující v něčem, a to zejména jako trvalá charakteristika.

Kvalita představuje schopnost produktů, služeb, výrobků, informací, lidí a systémů plnit určené požadavky kladené z různých stran a zároveň umožňuje rozlišit podobné produkty a dávat jim odlišnou hodnotu. Veškeré definice kvality nemohou být brány za neměnné, jelikož vztah ke kvalitě a její vnímání se neustále mění a vyvíjí. Dnes můžeme definovat jedenáct základních principů, které se využívají v efektivních systémech managementu kvality v podnicích (Juran, De Feo, 2010, s. 5) a (Nenadál a kol., 2008, s. 13).

3.2.1 Principy managementu kvality

Pojem princip managementu kvality je chápán jako soubor základních pravidel, myšlenek a strategických zásad, které tvoří základ pro kterýkoliv systém managementu kvality (QMS- quality management system). Přehled těchto principů je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4: Principy managementu kvality

Zaměření na zákazníka
Vůdcovství

Zapojení zaměstnanců
Učení se
Flexibilita
Procesní přístup
Systémový přístup k managementu
Neustálé zlepšování
Management na základě faktů
Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
Společenská odpovědnost

Zdroj: Nenadál a kol., Moderní management jakosti: principy, postupy, metody, 2008, s. 25

- Princip zaměření na zákazníka

Pro princip zaměření na zákazníka je základem definování pojmu zákazník. Podle normy ČSN ISO 9000:2006 je zákazníkem osoba či společnost, která přijímá produkt. Produktem se rozumí fyzický výrobek, služba, informace a podobně. Externí zákazník je posledním rozhodujícím článkem, který rozhoduje o existenci organizace. Organizace by se měly snažit o trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků. Mezi procesy a činnosti, které společnost pro naplnění tohoto principu implementuje, patří například: definování, kdo je pro společnost zákazníkem, zkoumání a poznávání požadavků zákazníků, soulad cílů organizace s požadavky externích zákazníků, komunikace požadavků zákazníků v organizaci za podpory a vedení vrcholovým vedením, efektivní a rychlé plnění požadavků zákazníka, rozvoj vztahů se zákazníky, měření spokojenosti zákazníků a další.

- Princip vůdcovství

Princip vůdcovství je jedním z nejdůležitějších i pro organizace se zavedeným systémem managementu kvality. Podle tohoto principu mají být řídicí pracovníci pozitivním příkladem svým chováním, postoji a jednáním, které zaručuje stálost účelu organizace a strategické směřování organizace. Od manažerů společnosti jsou tak vyžadovány tyto činnosti: zkoumání a poznání potřeb a očekávání zúčastněných stran, definování poslání, vize, hodnot, politiky a strategie zaměřené na zájmy zúčastněných stran, definování cílů organizace, které budou výzvou budoucnosti, vykonávání role lídra na všech úrovních řízení společnosti, úspěšně zapojit zaměstnance do činností neustálého zlepšování, aktivní účast vrcholového managementu na procesech vedoucích ke zlepšování, poskytovat zdroje pro

procesy, jež jsou v souladu se strategií společnosti, podpora lidí za jejich přispění k naplnění strategie a cílů společnosti, rozvoj organizačních struktur.

- Princip zapojení zaměstnanců

Znalosti, zkušenosti a aktivita zaměstnanců jsou v dnešní době nejcennějším kapitálem organizace. Je proto kladen důraz na aktivní zapojení zaměstnanců do všech aktivit společnosti pomocí sdílení organizační kultury a firemních hodnot. Za účelem uvolnění potenciálu zaměstnanců se organizace zaměřuje na následující procesy: zdůrazňování role každého zaměstnance na plnění strategických cílů, odhalování překážek v dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců (např. sebehodnocení, audity), stanovování pravomocí až na nejnižší úrovni řízení podle ověřené a prokázané odborné způsobilosti zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a týmů s ohledem na plnění individuálních i skupinových cílů, vyhledávání možností k rozvoji znalostí zaměstnanců, sdílení nejlepších praktik v rámci organizace, vedení dialogu vedení organizace se všemi skupinami zaměstnanců, zkoumání zpětné vazby a názorů zaměstnanců.

- Princip učení se

Tento princip je úzce spojen s principem zapojení zaměstnanců. Systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je východiskem k budoucím úspěchům organizace. Ve společnostech je pro splnění tohoto principu nutné definovat úroveň a rozsah požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců (požadavky na vzdělání, specializovaný výcvik, praxi a dovednosti), plánovat a uvolňovat zdroje potřebné k rozvoji způsobilosti a znalostí zaměstnanců, nastavení přístupů, metod a rozsahu forem učení se, systematické realizování výcviku, měření a vyhodnocování efektivnosti procesů vzdělávání, udržovat trvalý kariérní rozvoj všech zaměstnanců a podporovat proaktivní přístup zaměstnanců při odhalování nedostatků v procesech.

- Princip flexibility

Tvořivost a schopnost rychle reagovat na podněty a změny je základem pro úspěch na trhu. Tento princip je investičně náročný, jelikož obsahuje činnosti prognózování trendů vývoje trhu, zkracování průběžných dob navrhování a vývoje produktů a procesů s aplikací (paralelní navrhování), elektronického obchodování a používání počítačových sítí ve vztazích s obchodními partnery, zavádění strategie Just-in-Time či jiných logistických přístupů, inovace technologií a infrastruktury společnosti, zavádění systémů preventivní

údržby a technické diagnostiky a zkracování doby realizace produktů různými opatřeními včetně školení zaměstnanců.

- Princip procesního přístupu

Proces je soubor navazujících činností, které mění vstupy na výstupy, popisuje tok materiálu či informací. Práce organizace je efektivnější, pokud jsou vzájemně související činnosti chápány a také řízeny jako procesy. Procesní přístup vyžaduje definování procesů potřebných pro dosahování cílů společnosti, určení rámce a struktury klíčových procesů (rámec udává kritéria pro určení klíčových procesů), určení majitelů procesů a vymezení jejich odpovědností, měření výkonnosti procesů, identifikaci rozhraní procesů, zaměření na faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou zdroje, metody či materiály a posuzování rizik a důsledků procesů na zainteresované strany.

- Princip systémového přístupu k managementu

Systém managementu jakosti je souborem na sebe navazujících procesů, proto tento princip zahrnuje dále vyjmenované aktivity: definování struktury procesů, definování informačních a hmotných vazeb a také logických posloupností procesů, určení bariér mezi procesy, jež brání plnění cílů společnosti, přijetí nutnosti uvolňování zdrojů pro QMS, začlenění specifických procesů (např. validace zvláštních procesů), měření výkonnosti QMS i společnosti jako takové.

- Princip neustálého zlepšování

Inovace ve společnosti by měly být směřovány na procesy a na tvorbu nových hodnot. Neustálé zlepšování je chápáno jako soubor aktivit vedoucích k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, efektivnosti procesů, produktů a QMS jako takového. V praxi se rozlišují dva principy vedoucí k neustálému zlepšování. Za prvé postupné zlepšování po krocích, jež si klade za úkol zajistit, aby se lidé nevraceli ke starým návykům a chybám a je nazýván jako kaizen. A za druhé revoluční zlepšování (reengineering), jež představuje celkovou změnu systému. Společnost pro splnění tohoto principu provádí následující kroky: systematicky odhaluje slabé stránky v činnostech a výsledcích organizace, chápe slabé stránky jako možnosti ke zlepšování, stanovuje projekty ke zlepšování na základě priorit, orientuje cíle a projekty zlepšování na zlepšování schopnosti plnit požadavky, řídí a plánuje projekty ke zlepšování a uvolňuje na ně dostatečné prostředky, zajišťuje zaměstnancům adekvátní výcvik týkající se metod a technik zlepšování a monitoruje a

měří efektivnost provedených zlepšení z pohledu dopadu na schopnost lépe plnit cíle společnosti.

- Princip managementu na základě faktů

Rozhodnutí managerů by měla být založena na hluboké analýze dat a informací, aby tato rozhodnutí byla efektivní a správná. Je proto vyžadováno monitorování a měření v systémech managementu jakosti, jako je například měření spokojenosti zapojených stran, zajištění školení zaměstnanců vedoucí k objektivnímu provádění těchto měření, systematický sběr dat ze všech procesů v rámci QMS, přezkoumání správnosti těchto dat, analyzování a zpracovávání těchto dat pomocí statistických metod, zpřístupňování dat pověřeným osobám v rámci organizační struktury, přezkoumávání dat všemi skupinami managementu a zvolení a realizace opatření odvozených od trendů vývoje ukazatelů výkonnosti procesů.

- Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli

Pokud společnost udržuje s dodavateli vztahy založené na důvěře, sdílení informací a znalostí a integraci, vede to k efektivnější práci společnosti. Dopomoci k lepším vztahům pomáhají následující činnosti: definování politiky a strategie vztahů s dodavateli, stanovení souboru kritérií pro určení klíčových dodávek a na jejich základě určení strategických dodavatelů, výběr a hodnocení možných dodavatelů, poskytování technické pomoci dodavatelům, systematická komunikace s dodavateli, realizace společných projektů ke zlepšování, nastavení optimálního ověřování shody dodávek, hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů a motivace dodavatelů k dlouhodobé spolupráci.

- Princip společenské odpovědnosti

Organizace poskytují služby, jež jsou v souladu s dlouhodobými zájmy organizace a zainteresovaných stran tím, že přijmou etický přístup a vykonávají činnosti tak, že jsou daleko překračovány minimální legislativní požadavky. Tento princip je podporován Evropskou unií. Pro společensky odpovědnou organizaci je důležité: pochopení role organizace při ovlivňování externího prostředí, implementace systému managementu jakosti, systému environmentálního managementu či systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rozvíjení programů, jež připraví zaměstnance na rychlou adaptaci v nových podmínkách, investování do regionálního školství, zdravotnictví, kulturních či sportovních akcí, snižování negativních dopadů fungování organizace na životní prostředí, rozumné využívání přírodních zdrojů, pravdivé informování o výsledcích a činnostech

organizace a komunikace se zástupci zainteresovaných stran a regionu, zkoumání názoru zainteresovaných stran a účastnění se různých soutěží o nejvýkonnější organizace (Nenadál a kol., 2008, s. 26-35).

3.2.2 Systémy managementu kvality a jejich vývoj

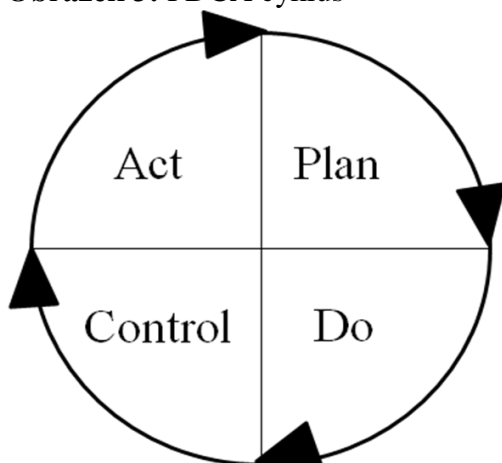
První definicí systému managementu kvality na podnikové úrovni je komplexní ("totální") management kvality neboli TQM z anglického Total Quality Management, který byl úspěšně implementován ve více než jedné společnosti. Před TQM byl nejbližší definování managementu kvality Frederick Winslow Taylor ve své knize *The principal of scientific management* z roku 1911. Taylor byl inženýrem v ocelářské společnosti a dělal opatrné pokusy, aby určil nejlepší způsob provádění každé operace a množství času, které vyžaduje, analyzoval materiály, nástroje a pracovní sekvence a vytvořil jasnou dělbu práce mezi managementem a běžnými zaměstnanci. Taylor obhájí vědecký systém řízení, kdy se lídr vyvíjí organizováním pracovníků za účelem efektivní spolupráce, spíše než potlačování neefektivnosti hledáním vyjímečného lídra, kterého již vytrénoval někdo jiný. Mezi další zásady, jež Taylor publikoval, patří: vymezení délky denní normy práce, normalizace a srovnatelnost podmínek, navázání odměny na výkon, či sdílení nejlepších pracovních postupů (Taylor, 1997).

3.2.2.1 Total Quality Management

Základem Total Quality Managementu (TQM), nebo také česky komplexního ("totálního") managementu kvality, je princip neustálého zlepšování. Proces neustálého zlepšování je popsán v Demingově PDCA cyklu. Tento cyklus původně vymyslel Walter A. Shewart ve dvacátých letech dvacátého století, někdy se proto také cyklu říká Shewhartův. Cyklus je rozdělen do čtyř fází a nemá konec. Pro neustálé zlepšování by se měl stále opakovat. Těmito čtyřmi fázemi jsou:

- Plan (Plánuj): Vypracování nebo revize komponent podnikových procesů ke zlepšení výsledků.
- Do (Vykonej): Implementace plánu a měření výkonnosti.
- Check (Zkontroluj): Monitorování a posouzení výsledků včetně porovnání s očekáváním.
- Act (Reaguj): Reakce na výsledky a rozhodnutí o změnách ke zlepšení procesu (Arveson, 1998) a (Nenadál a kol., 2008, s. 233).

Obrázek 3: PDCA cyklus



Zdroj: Arveson, 1998

V padesátých letech se Deming vydává přednášet do Japonska. Přestože v té době přednášel pro zhruba padesát inženýrů a do Japonska létal sporadicky, mělo jeho učení velký úspěch a za méně než pět let se Japonsku stalo exportérem velmi kvalitního zboží (do té doby byly místní produkty brány jako velmi nekvalitní). V USA začali plně využívat procesu neustálého zlepšování až v osmdesátých letech.

Základní znaky pro TQM jsou následující:

- Všichni se soustředí na kvalitu- top management i běžní pracovníci.
- Všichni jsou trénováni na PDCA cyklus a jiné TQM techniky.
- Všichni jsou oprávněni udělat změnu. Nápady jsou žádané ode všech.
- Oddělení jsou samostatně řízené týmy zaměřené na kvalitu a produktivitu.
- Týmy pracovníků, z různých funkčních oblastí směřujících ke stejnému cíli, řeší problémy týkající se celé výrobní linky či pracovního postupu.
- Pokud podnik objeví problém vně společnost, celá firma spolupracuje na nápravě. TQM je prodloužen až do dodavatelského řetězce k surovinám, přes uspokojení zákazníka, skrz marketing, prodej, zákaznický servis, zákaznickou podporu.
- Rozhodování na základě faktů. Vedení určuje směr a manažeři a pracovníci zlepšují proces na základě důkazů z pozorování a pokusů.
- Kvalita se stane interní hodnotou.

TQM je základem pro další metody managementu kvality. Vychází z něj také metodiky Six Sigma, CMM, ISO 9000, Gemba Kaizen, Just In Time a další (Kemp, 2006, s. 178-184).

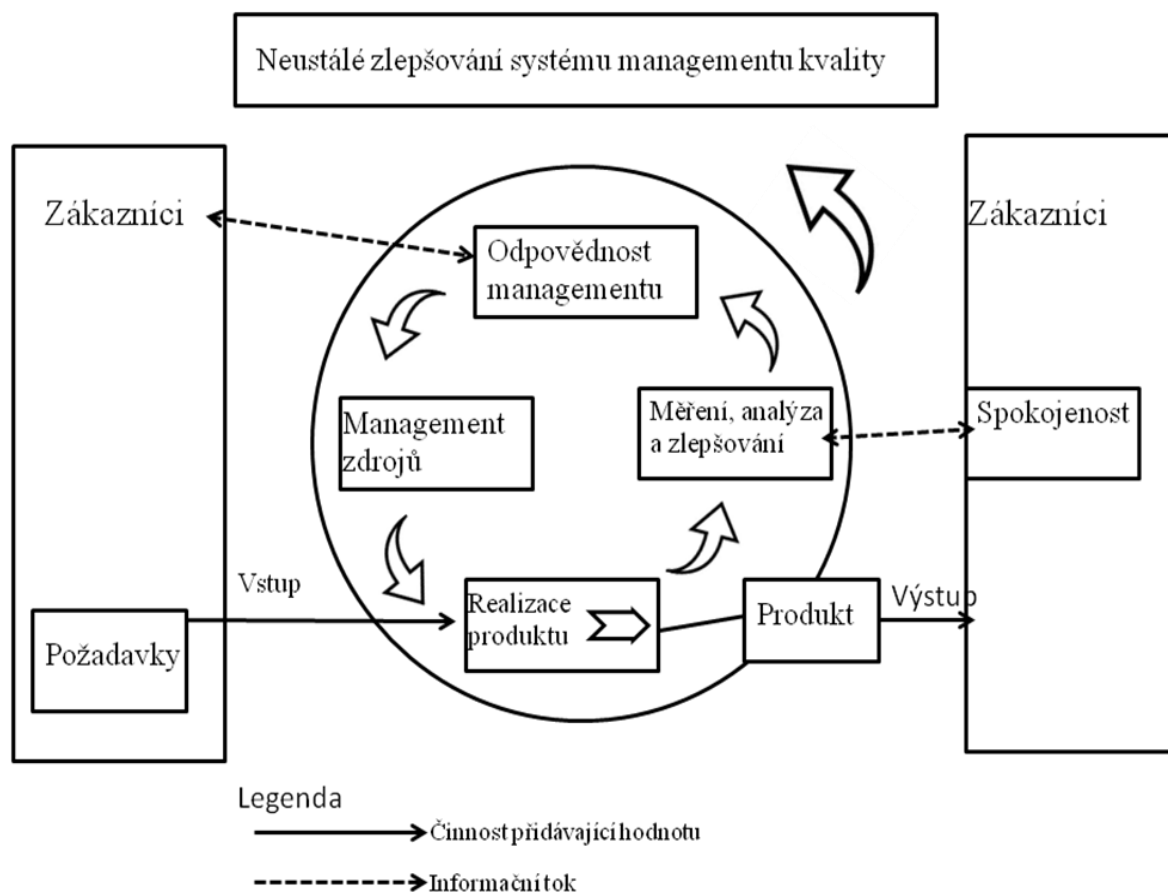
3.2.2.2 ISO 9000

ISO 9000 je soustavou čtyř norem: v ČR ČSN EN ISO 9000:2006 (Systém managementu kvality- Základní principy a slovník), ČSN EN ISO 9001:2009 (Systém managementu kvality- Požadavky), ČSN EN ISO 9004:2010 (Řízení udržitelného úspěchu organizace- Přístup managementu kvality) a ČSN EN ISO 19011:2012 (Směrnice pro auditování systémů managementu). Všechny české verze norem jsou přejaté z norem evropských. Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO). Technická komise ISO obvykle připravuje mezinárodní normy. Každý člen ISO má právo být v této komisi zastoupen. Narozdíl od TQM či Six Sigma, které jsou myšlenkovým konceptem řízení kvality, je ISO 9000 normou daným standardem a organizace tak může být auditována a získat příslušný certifikát, který dokazuje, že se tímto standardem organizace řídí.

Pro splnění musí organizace nastavit svůj systém kvality na třech základních pravidlech:

- Definovat kvalitu jako spokojenost zákazníka a splnění jeho požadavků.
- Dodržovat, že my, jako společnost, děláme to, co říkáme a říkáme to, co doopravdy děláme a jsme schopni to prokázat.
- Používat cyklus PDCA (neustálé zlepšování) pro nápravu problémů (Kemp, 2006, s. 193).

Obrázek 4: Model procesně orientovaného systému managementu kvality



Zdroj: ČSN EN ISO 9001 ed. 2. *Systémy managementu kvality - Požadavky*, 1. 9. 2010, s. 13

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 je rozdělena na osm kapitol týkajících se všeobecných požadavků na systém kvality (řízení procesů, monitorování, požadavky na dokumentaci, příručku kvality, řízení dokumentů a záznamů a další), odpovědnosti managementu (angažovanost managementu, zaměření na zákazníka, určování politiky kvality, cíle kvality, odpovědnosti, pravomoce, komunikace, představitel managementu, přezkoumání systému managementu), managementu zdrojů (poskytování zdrojů, lidské zdroje, kompetence, výcvik a vědomí závožnosti, infrastruktura, pracovní prostředí), obsáhlá je kapitola realizace produktu (zahrnuje plánování realizace produktu, procesy týkající se zákazníka, přezkoumání požadavků na produkt, komunikaci se zákazníkem, návrh a vývoj-vstupy, výstupy, přezkoumání, ověření, validace a řízení změn, nákup, výrobu a poskytování služeb či řízení monitorovacího a měřícího zařízení) a kapitolu týkající se měření, analýzy a zlepšování. Norma je tak velmi komplexní a obecně platná pro všechny odvětví. S ohledem na typ organizace je možné některé požadavky normy vyloučit. Je možné vypustit požadavky týkající se kapitoly 7, které nemají vliv na schopnost a

odpovědnost organizace poskytovat produkt. Součástí normy je požadavek na provádění interních auditů, aby se stanovilo, zda systém kvality vyhovuje plánovanému uspořádání a je efektivně implementován a udržován. Návod na zacházení s interními audity je popsán v normě ČSN EN ISO 19011:2012- Směrnice pro auditování systémů managementu. V roce 2015 (v ČR v září roku 2015) má vejít v platnost nová verze normy ISO 9001, která se bude více zaměřovat na myšlení s ohledem na rizika a přístup k preventivním opatřením poháněný riziky. Interní auditoři budou nově dle této normy reflektovat při své práci koncept posuzování rizik a příležitostí (Deysher, 2014).

3.2.2.2.1 G8D

Pro neustálé zlepšování se nepoužívá pouze PDCA cyklus, ale i mnoho jiných nástrojů. Jedním z těchto nástrojů je G8D (Global Eight Discipline), což je metodologie, jež se zabývá identifikováním kořenové příčiny problému (pro zlepšování produktů a procesů) a využívá 8D report.

Tabulka 5: Kroky techniky G8D (Global Eight Disciplines)

Krok	Účel
D0 - Zahájení problému	Co nejrychleji reagovat na daný problém.
D1 - Sestavení skupiny	Založení malé skupiny osob se znalostí procesu a/nebo časového rozvrhu, které mají schopnost uplatnit se v požadovaných technických disciplínách potřebných k vyřešení problému a k realizaci nápravných opatření.
D2 - Popis problému	Kompletně popsat problém, ne pouze jeho projevy. Doporučuje se klást si otázky typu Proč a odpovídat si na otázku čeho se problém týká a čeho již ne (otázky typu IS / IS NOT). Fáze definování problémů je kritická pro definování kořenové příčiny!
D3 - Okamžité zamezení problému	Definovat, ověřit a realizovat dočasná opatření k zamezení škod (ICA- Interim Containment Action), aby se oddělily vlivy problému od jakéhokoliv vnitřního/vnějšího

	zákazníka, dokud se neuskuteční trvalá opatření k nápravě (PCA – Permanent Corrective Action). Ověřit efektivitu opatření k omezení škod.
D4 - Příčina problému	Stanovit a posoudit základní příčinu problému porovnáním všech možných příčin vyplývajících z popisu problému a ověřit údaje. Zajistit místo v procesu, kde měl být problém zjištěn a zachycen -bod úniku a ověřit že se jedná o správné místo. Zabezpečit izolaci tohoto místa z procesů.
D5 - Definice a ověření trvalého nápravného opatření	Vybrat nejlepší trvalé opatření k nápravě (PCA – Permanent Corrective Actions) pro odstranění základní příčiny. Vybrat nejlepší trvalé opatření k nápravě pro řešení únikového bodu. Ověřit, že obě rozhodnutí budou úspěšná, když se uskuteční. Ověřit, že obě rozhodnutí nezpůsobí nežádoucí následky.
D6 - Zavedení trvalého nápravného opatření	Plánování a realizace nápravných opatření (PCA – Permanent Corrective Actions). Odstranění dočasných/okamžitých opatření. Sledování dlouhodobých výsledků.
D7 - Preventivní opatření	Modifikovat nezbytné systémy zahrnující politiku, praxi a procedury jako prevenci opakování takového problému a jemu podobných. Dle nutnosti vydat doporučení pro systematické vylepšování.
D8 - Uzavření a poděkování	Je důležité skupinu pochválit a oslavit vyřešení problému.

Zdroj: Barsalou, Root cause analysis: a step-by-step guide to using the right tool at the right time, s. 45-50

Zaznamenání provedených nápravných a preventivních opatření je důležité a nezbytné pro budoucnost a zamezení opakování zkoumaných chyb či k případné rychlejší reakci v případě opakování chyby (Barsalou, 2015, s. 45-50)

3.3 Risk management

3.3.1 Historie

Historie risk managementu sahá až do Chammurapiho zákoníku používaného kolem roku 2100 před naším letopočtem. V tomto dokumentu je definováno pojištění (tzv. bottomry): „Jestliže vlastník zaplatí za přepravu zboží a nebude moci zaplatit z důvodu ztroskotání lodi na moři, obdrží určité plnění“. Znamená to tedy plnění, které nastane, pokud nebude splněna řádná lodní přeprava. Pojištění tedy představovalo hlavní způsob řízení rizik v organizaci. V letech 1960 a 1970 začíná tzv. první doba risk managementu, kdy pojištění vystřídala snaha o ochranu před potencionálními ztrátami souvisejícími s podnikatelskou činností organizace. Zaměřuje se například také na bezpečnost prostředí, ve kterém organizace působí. Druhá etapa risk managementu se datuje v letech 1970 až 1980. V této době jsou vydány Britské institucionální standardy (BSI) s organizace mnohem více dbají na prevenci rizik. Některé ochrany před riziky, týkající se například bezpečnosti práce, jsou vyžadovány vládní legislativou. Třetí doba risk managementu se řadí do roku 1995, kdy došlo k vydání Australského standardu AS/NZS 4360:1995, který se vztahuje k risk managementu. V roce 1997 byl publikován Kanadský standard CAN/CSA-Q850-97, v roce 2001 zavedlo systém risk managementu Japonsko (JSI Q 2001:2001), v roce 2002 vydal standardy risk managementu Britský institut pro management, v roce 2003 vydal tento institut standard PAS a v roce 2004 vydala organizace COSO (Organizations of the Treadway Commission) dokument Enterprise Risk Management-Integrated Framework, který má organizacím pomoci efektivně a účinně vyhodnocovat a řídit kybernetická rizika. Všechny tyto pohledy na risk management se na něj dívají jako na systém. Systém risk managementu (RMS) dává organizaci za úkol řídit hrozby proaktivní, koordinovanou, nákladově efektivní a upřednostňovanou cestou (Kafka, 2009, s. 94-95).

3.3.2 Definice risk managementu

V rámci risk managementu je definováno několik pojmů:

- Hrozba- zdroj možné škody.
- Riziko- možnost způsobení škody či ztráty hrozbou.
- Hodnocení rizika- je stanoveno na základě pravděpodobnosti a míry dopadu.

- Risk management- komplexní, dlouhodobá a systematická pravidla pro přístup k nejistotě a riziku

Riziko může být nositelem nejen nebezpečí, ale i příležitosti (Kafka, 2009, s. 96).

Podle normy ISO 31000- Management rizik- Principy a směrnice představuje management rizik koordinované činnosti vedení a řízení organizace s ohledem na rizika. Tato norma definuje riziko jako účinek nejistoty na dosažení cílů, kde účinek je odchylka od očekávaného- kladná/záporná, cíle mohou mít různá hlediska (finanční, zdravotní, bezpečnostní, enviromentální) a mohou být uplatňovány na různých úrovních (strategická, úroveň týkající se celé organizace, projektu, produktu či procesu. Rizika jsou mnohdy charakterizována odkazem na potencionální události a následky nebo na jejich kombinaci. Riziko je také často vyjádřeno jako kombinace následků události (včetně změn okolností) a s ní související možnosti výskytu a nejistota je dle této normy stav dokonce i částečného nedostatku informací související s pochopením nebo znalostí událostí a jejich následků nebo možnosti výskytu.

3.3.3 Typy rizik

Podle Kafky se rozlišují čtyři základní typy rizik:

- Strategická- tato rizika mají velký dopad na organizaci a měla by se řešit na úrovni top managementu. Požadují, aby organizace měla strategické plánování a uvažovala o nastavení monitoringu. Mezi tato rizika patří trhy, konkurence, technologie, ekonomika, potřeby zákazníků, právo (smlouvy, soudní spory, intelektuální vlastnictví) a fúze a akvizice.
- Operační/provozní- vyžadují také zapojení vedení, ale zároveň řízení těchto rizik musí být implementováno i na nižších úrovních. Souvisí s produkcí či činnostmi organizace. Mezi tato rizika patří distribuce, logistika, dodavatelé, kvalita výrobků a služeb, zaměstnanecké podvody, přírodní události, IT či požár.
- Rizika nesouladu- získávají stále na větším významu., jelikož narůstá složitost legislativy a požadavky na reporting a risk management. Patří mezi ně pravidla na burze cenných papírů, daňové zákony, účetní standardy, vnitřní kontroly, etika.
- Interní finanční rizika- mezi tato rizika patří úrokové míry, likvidita, výnosnost, úvěr či náklady (Kafka, 2009, s. 104).

Imler (2008) popisuje čtyři základní rizika jako:

- Rizika bezpečnosti- bezpečnostní rizika pro pacienty a zákazníky. Mají vyšší závažnost, ale jejich výskyt se může významně lišit.
- Rizika kvality- rizika kvality a spolehlivosti výrobků a služeb. Mají vyšší pravděpodobnost výskytu, ale jejich význam se může výrazně lišit. Obvykle vyúsťují v přepracování výrobků, likvidaci výrobků či neschopnost včasné dodávky.
- Regulační rizika- mají vliv na regulační požadavky, požadavky regulačních úřadů a požadavky odvětví. Mohou vést ke stažení výrobků z trhu s významnými regulačními a právními důsledky. Mají poměrně nízkou pravděpodobnost výskytu, ale jejich důsledky se mohou velmi lišit v závislosti na stavu QMS.
- Rizika podnikání- podnikatelská rizika v rámci plánů, nákladů a zdrojů.

Szabo (2012) na základě definice risk managementu („Risk management je řada činností prováděných ke kontrole strategických a operativních rizik v rámci organizace“) dvě klíčové oblasti:

- Strategická rizika- nejisté budoucí události, které mohou mít negativní vliv na dosažení vize a strategických cílů.
- Operativní rizika- rizika, která mohou negativně ovlivnit výkon nebo efektivnost operativních procesů.

Operativní rizika jsou dále vymezena v rámci dvou kategorií:

- Klíčové hodnototvorné procesy
- Řídící a podpůrné procesy

Tyto procesy se liší dle zaměření podniku, ale obecně lze uvést několik příkladů.

Klíčové procesy:

- Prodej a marketing- vztahy se zákazníky, porozumění zákazníkům, speciální dohody a smlouvy, ziskovost a oceňování, proagace a brand, inovace.
- Nákup- kvalita, plánování, náklady.
- Výroba- efektivnost, kvalita, kapacita, bezpečnost, stahování výrobků.
- Zdraví a bezpečnost- preventivní programy, řízení nečekaných událostí, zákonné reportování.
- Hmotný majetek- zabezpečení a ochrana, amortizace, živelné hrozby, nebezpečí úpadku.

- Skladování a distribuce- logistika, životnost produktu, ztráty, poškození, distribuční kanály.
- Fakturace a servis zákazníkům- zákaznická podpora, kontrola úvěrů, přesnost účetnictví a fakturace, selhání výrobku/ služby.

Podpůrné a řídicí procesy:

- Zlepšování a změny- management nákladů, realizace plánovaných zlepšení.
- Lidské zdroje- hodnocení a odměňování, nábor pracovníků, udržení zaměstnanců, neetické chování.
- Finanční management- reporting, podvod, rozpočty a finanční plánování, pojištění, pokladna.
- Právo- uzavírání smluv, soudní spory, reporting regulačním orgánům, duševní vlastnictví.
- Zdanění- předpisy, clo a spotřební daň, dokumentace, plánování.
- Informační zdroje a technologie- strategie, integrita, bezpečnost, zastarávání, dostupnost.
- Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí- energetická efektivnost, dodavatelský řetězec, dostupnost zdrojů.
- Podniková kultura- komunikace, dobrá pověst, sociální klima (Szabo, 2012, s. 778).

3.3.4 Kroky risk managementu a odpovědnosti

Risk management je tvořen čtyřmi klíčovými procesy, které se neustále opakují (tvoří nepřetržitý proces) v cyklu. Prvním procesem je identifikace a hodnocení rizik, následuje nastavení metod uplatňovaných v rámci risk managementu (definování politik), třetím krokem je implementace politik a řízení rizik a čtvrtým krokem je monitorování těchto rizik. Za každé významné riziko musí být v organizaci někdo odpovědný. Takováto odpovědnost leží mezi liniemi manažerů a ostatními zaměstnanci, jelikož nesmí docházet k situaci, kdy by zaměstnanec předpokládal řízení rizik experty, jelikož risk management by pak byl neefektivní (Kafka, 2009, s. 108).

3.3.5 Rámce a normy pro risk management

Původ většiny standardů zabývajících se risk managementem je zahrnut v těchto standardech:

- Standardy týkající se kvality (zejména ISO 9001)
- Standardy ochrany zdraví a bezpečnosti BS 8800:2004 a OHSAS 18001

- Společenská odpovědnost podniků (CSR- Corporate Social Responsibility)- zejména mezinárodní standard SA 8000:2008
- Enviromentální management (ISO 4001, BS 8555)
- Řízení kontinuity činností organizace (BCM- Business Continuity Management)- PAS 56 a NFPA 1600
- Finanční výkaznictví- Basel II
- IT problematika- BS 15000-1:2002, ISO 17799, IEEE 1540
- Projektový management- BS- 6079-3:2000 (Sadgrove, 2005, s. 277).

Z pohledu anglosaské literatury patří mezi nejvyužívanější rámce risk managementu:

- Australský standard AS/NZS 4360:2004- cílem standardu je mimo jiné zvýšit důvěru a preciznost v rozhodování a plánování organizace, zlepšit identifikaci příležitostí a ohrožení, získat hodnotu z nejistoty a variability, propagovat proaktivní management, zajistit větší efektivnost při využívání zdrojů, zvyšovat flexibilitu managementu a snižovat ztráty, zvyšovat důvěru zájmových skupin organizace, zlepšovat soulad s legislativou a zvyšovat úroveň správy a řízení organizace. Tento standart se skládá z osmi základních kroků: komunikace a konzultace, vytvoření kontextu, identifikace rizik, analýza rizik, evaluace rizik, nakládání s riziky monitoring a výkaznictví a dokumentace celého procesu.
- IRM risk management standard- standard vytvořený AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce) a Národním fórem pro risk management ve veřejném sektoru. Standard sestává z osmi kroků: analýza rizik, popis rizik, ocenění rizik, evaluace rizik, reporting o rizicích, ošetření rizika, monitoring a přehledy o rizicích a osmým krokem je struktura a administrace risk managementu.
- Enterprise Risk Management-Integrated Framework- tento rámec byl vydán COSO v roce 2004 a popisuje, jak integrovat systém risk managementu do každodenních aktivit organizace. Jedná se o strukturovaný a disciplinovaný přístup, jež spojuje strategii, procesy, lidi, technologie a znalosti za účelem hodnocení a řízení nejistot, jež je organizace vystavena.
- Kanadský standard CAN/CSA-Q850-97- napomáhá při rozhodování, jak řídit problémy související s riziky, včetně poškození nebo ztrát zdraví, majetku, prostředí nebo při jiné situaci, kdy dochází ke ztrátě hodnoty. Koncept obsahuje

procesy získávání, analýzy, evaluace, komunikace informací nezbytných k rozhodnutí a vzájemné vazby mezi procesy (Kafka, 2009, s. 122-138).

- ČSN ISO 31000:2010 Management rizik- Principy a směrnice- jedná se o českou verzi mezinárodní normy ISO 31000:2009. Norma poskytuje zásady a generické směrnice pro management rizik. Je určena pro všechny veřejné, soukromé nebo státní podniky, sdružení, skupiny nebo jedince. Záměrem normy je její využití k harmonizaci procesů managementu rizik v existujících a budoucích normách (ČSN ISO 31000, 2010).

3.3.6 Základní pravidlo risk managementu

Organizace musí respektovat základní pravidlo risk managementu, které říká, že musí existovat rovnováha mezi náklady a přínosy risk managementu, tedy mezi identifikovaným a hodnoceným rizikem a cenou protipatření (akce), které je potřeba zavést. Velké investice do risk managementu zvyšují náklady společnosti a mohou zapříčinit její nižší konkurenceschopnost. Naopak příliš malá pozornost věnovaná rizikům vytváří náchylnost k vážným ztrátám způsobeným nastálými problémy (Kafka, 2009, s. 103).

3.4 Interní audit a risk management

Mezinárodní institut interních auditorů vydal v roce 2009 dokument *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*, ve kterém popisuje úlohu interního auditu v rámci risk managementu. Interní audit má podle tohoto dokumentu za úkol tyto ujišťovací aktivity:

- Poskytovat ujištění o procesech a systému řízení rizik.
- Dávat ujištění o správném hodnocení rizik.
- Hodnotit procesy řízení rizik.
- Hodnotit reportování klíčových rizik.
- Přezkoumat řízení klíčových rizik.

Legitimní roli interního auditu vidí v:

- Usnadnění při identifikaci a hodnocení rizik.
- Tréninku managementu ve schopnosti reakce na rizika.
- Koordinaci činností v systému podnikového řízení rizika.
- Sladování reportingu o rizicích.
- Udržování a rozvoji systému řízení rizika.
- Prosazování zavedení systému podnikového řízení rizika.

- Rozvoj strategie risk managementu předkládané vedení podniku ke schválení.

Role interního auditu by v rámci systému řízení podnikových rizik naopak neměla obsahovat:

- Nastavovat přijatelnost rizika pro společnost.
- Zavádět procesy řízení rizik.
- Spravovat ujištění o rizicích.
- Rozhodovat o přijetí reakcí na riziko.
- Zavádět reakci na riziko do manažerského chování.
- Odpovídat za řízení rizik.

Pokud jsou interní audity prováděny podle Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu (vydané Mezinárodním institutem interních auditů), tak jsou v rámci auditu prováděny alespoň některé ujišťovací úkoly auditu z výše uvedených.

3.5 Interní audit založený na rizicích

Interní audit založený na rizicích (RBIA- Risk Based Internal Auditing) je auditem založeným na identifikaci a hodnocení rizik včetně systému risk managementu. Jedná se o aplikovatelný přístup provádění interních auditů ve vazbě na konkrétní podmínky panující ve vybraném podniku (Kafka, 2009, s. 24). Prvním krokem pro zavádění a udržování RBIA v podniku je hodnocení vyspělosti risk managementu organizace, toto rozdělení můžeme vidět v tabulce číslo 6.

Tabulka 6: Vyspělost organizací z pohledu risk managementu

Komplexnost risk managementu	Hlavní charakteristiky	Přístup interního auditu
"Naivita" (risk naive)	organizace přistupuje k rozvoji risk managementu neformálně	propagace risk managementu; vlastní identifikace a hodnocení rizik (management spoléhá na interní audit)
Povědomí o rizicích (risk aware)	neexistuje jednotný přístup k risk managementu, pouze základní povědomí	propagace celo-organizačního širokého přístupu k risk managementu; vlastní identifikace a hodnocení rizik
Rizika jsou definována (risk defined)	strategie a politiky risk managementu jsou nastaveny a propagovány- vztah k riziku je definován	podpora risk managementu/ úzká spolupráce; přiměřené využití výstupů risk managementu pro práci auditora

Rizika jsou řízena (risk managed)	celo-organizační široký přístup k rozvoji risk managementu je nastaven a propagován	auditování jednotlivých procesů risk managementu; využívání výsledků risk managementu při auditování
Rizika jsou aktivována (risk enabled)	system risk managementu a vnitřní řídicí a kontrolní systém organizace jsou zcela definovány a využívány až na úroveň operací	auditování jednotlivých procesů risk managementu; využívání výsledků risk managementu při auditování

Zdroj: Kafka, Průvodce pro interní audit a risk management, 2009, s. 25

Krokem druhým je pravidelné plánování (včetně přiřazování priorit) auditů s ohledem na oblasti, jež určí Board of directors (Představenstvo) či vedení společnosti. Mezi tyto oblasti patří výstupy risk managementu, řízení klíčových rizik a reporting rizik. V třetí fázi je potřeba provádět audity individuálních rizik založené na hodnocení rizik jako součást rámce řízení rizik (struktura managementu rizik), včetně zmírňování individuálních rizik či skupin rizik (Risk based internal auditing, 2014).

Role interního auditu v risk managementu se týká zejména:

- Zaměření interního auditu na klíčová rizika identifikovaná managementem a na proces risk managementu.
- Aktivní podpora procesu risk managementu.
- Podpora usnadňující identifikaci rizika a podpora výchovy pracovníků v risk managementu a interní kontrole.
- Koordinace reportingu rizik představenstvu, výboru pro audit a dalším.

K identifikaci rizika využívá risk management různé techniky včetně brainstormingu, dotazníků, podnikatelských studií, scénářů, workshopů na posuzování rizika, vyšetřování nehod, audity, inspekce a také analýzy her a operací

Pro potřeby plánování auditu probíhá určení rizika ve třech krocích:

- Identifikování potencionálních oblastí auditu.
- Určení rizik a nastavení priorit auditu.
- Určení auditovaných oblastí pro roční plán auditu (Dvořáček, 2005, s. 97-102).

3.6. FMEA

Existuje mnoho nástrojů ke zvládnutí rizika, z nichž jedním je interní audit. Mezi další nástroje, hojně používané v podnicích, patří FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), neboli Analýza způsobů a důsledků poruch. Jedná se o systematický postup analýzy systému za účelem zjištění potenciálních způsobů poruch, příčin těchto poruch a důsledků na výkonnost (technické parametry) systému. Metoda se používá primárně v počáteční fázi

produktu, aby došlo k nákladově efektivnímu odstranění či zmírnění (snížení závažnosti následků či snížení četnosti výskytu) identifikované poruchy (ČSN EN 60812, 2007, s. 9).

Účelem provedení analýzy je:

- Identifikace poruch, jež mají nežádoucí důsledky na provoz systému (znemožňují či zhoršují provoz nebo působí na bezpečnost uživatele).
- Splnění požadavků uvedených ve smlouvě se zákazníkem.
- Možnost zlepšení bezporuchovosti či bezpečnosti systému (modifikace návrhu, opatření vedoucí k zajištění kvality a další).
- Zlepšení udržitelnosti systému (zvýraznění oblastí týkající se udržení systému).

Analýza si klade následující cíle:

- Identifikace a vyhodnocení všech nežádoucích účinků v předem vymezených hranicích daného systému a posloupností událostí, jež způsobila zjištěná porucha (způsob poruchy) objektu.
- Stanovení kritičnosti a priorit zaměření pozornosti (zmírnění) každého způsobu poruchy s ohledem na žádanou funkci systému či jeho technické parametry a na dopad na daný proces.
- Klasifikace způsobů poruch dle snadnosti detekce, způsobilosti být diagnostikován, testovatelnosti, kompenzace poruch a provozních opatření, jako jsou opravy, údržby, logistika a jiné.
- Identifikace funkčních poruch systému a odhad míry závažnosti a pravděpodobnosti vzniku poruchy.
- Vznik plánu na zlepšení návrhu, který zmírní způsoby poruch.
- Podpora vývoje efektivního plánu údržby pro zmírnění následků či snížení pravděpodobnosti vzniku poruchy.

Postup analýzy je zobrazen na obrázku v příloze číslo 10.2. Přínosem analýzy je zabránění nákladným modifikacím díky včasným zjištěním nedostatků návrhu, zjištění prouch, jež mají nepřijatelné či významné důsledky a stanovení způsobu poruch, které mohou významně ovlivnit očekávaný provoz, stanovení potřeb návrhových metod používaných k zlepšení bezporuchovosti (např. zálohování, provozní namáhání, bezpečnost při poruše, volba součástí a odlehčení), odhalení oblastí, které se vztahují k bezpečnosti či odpovědnosti za škody, zjištění neshody s požadavky nařízení a předpisů a mnoho dalších.

FMEA je nevhodná pro použití u složitých systémů, jež mají mnoho funkcí a do nichž jsou zapojeny různé soubory součástí systému. Analýza neposkytuje ukazatel celkové bezporuchovosti systému (ČSN EN 60812, 2007).

4 Charakteristika zvoleného podniku

Charakteristika zvolené společnosti je důležitá pro pochopení managementu kvality podniku, jeho procesů, risk managementu a kontrolních činností. Na základě analýzy těchto činností je možné nastavit řízení, plánování a provádění auditů zaměřených na rizika.

4.1 Základní údaje o společnosti

Právní forma společnosti: Akciová společnost

Základní kapitál: 300 000 000,- Kč

Akcie: 1000000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 300,- Kč

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- poskytování software
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- výroba - instalace a opravy el. strojů a přístrojů
- projektování elektrických zařízení
- montáž opravy a údržba vyhrazených elektrických zařízení
- výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie
- výroba elektronických součástek
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- zprostředkování služeb

Společnost je zavedeným výrobcem a dodavatelem:

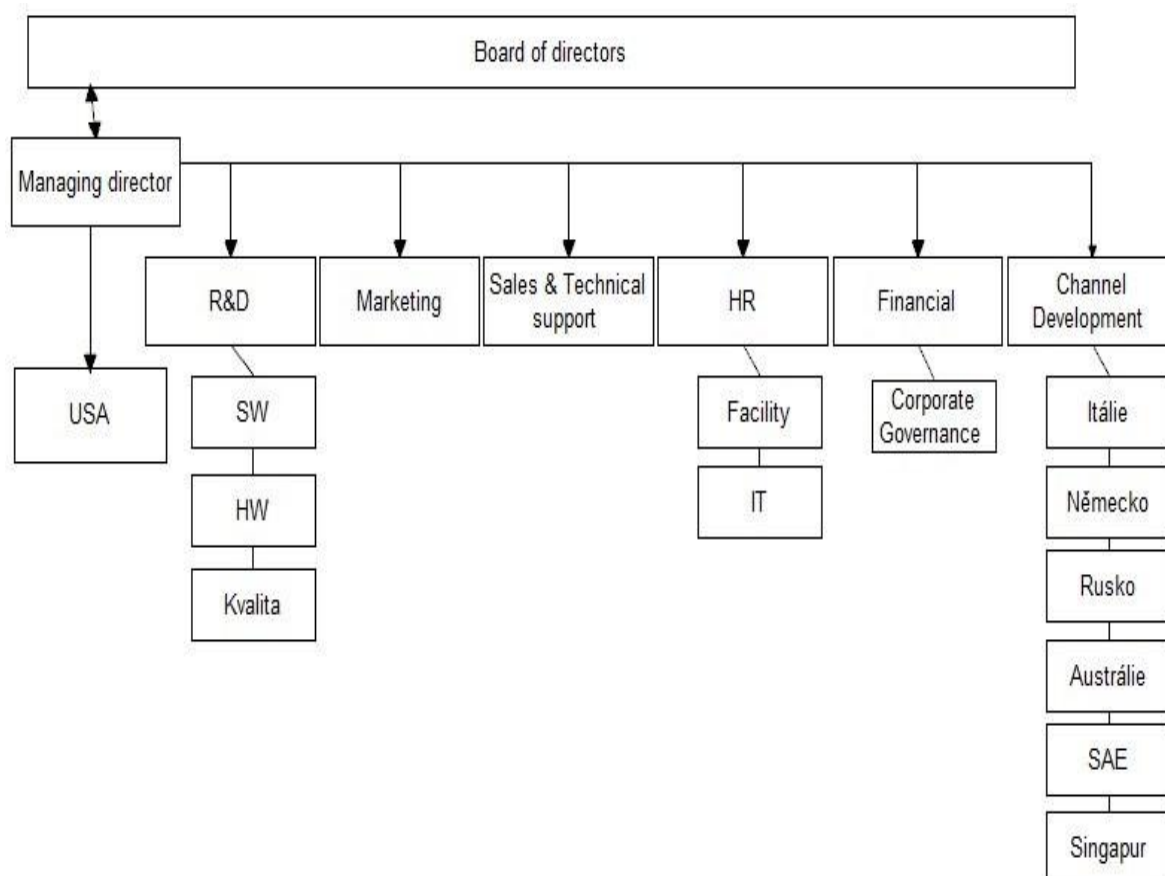
Řídících a monitorovacích systémů pro dieselové, plynové, duální motory, zálohové zdroje elektrické energie a kogenerační jednotky, silových a řídicích rozvaděčů pro aplikace od dieselových zálohových zdrojů až po primární zdroje a přestaveb dieselových motorů na duální palivo nebo plyn. Společně se svými partnery poskytuje technickou podporu po celém světě.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. Akciovou společností se stala 1. 1. 2013. Jedná se o dynamickou českou společnost, která dosáhla mezinárodních úspěchů.

4.2 Organizační struktura společnosti

Společnost zaměstnává 238 zaměstnanců (včetně částečných úvazků a zaměstnanců na rodičovské dovolené) na centrále v ČR a 63 zaměstnanců v zahraničních pobočkách. V současné době je vlastníkem sedmi poboček v zahraničí, konkrétně v USA, Itálii, Rusku, Austrálii, Německu, Spojených arabských emirátech a Singapuru.

Obrázek 5: Zjednodušené organizační schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě organizačního schématu je vidět, že pobočky v Rusku, Itálii, Německu, Spojených arabských emirátech, Singapuru a Austrálii spadají pod oddělení Channel development, které má na starosti rozvoj a informovanost těchto poboček. Pobočka v USA je vzhledem k její velikosti organizačně vyčleněna. Pobočky slouží jako distribuční kanály a podpora pro zákazníky v místě provozu. Obdobně jako pobočky spadají do náplně oddělení Sales distributoři a jejich rozvoj tak, aby distributor sdílel hodnoty společnosti a předával je dále koncovým zákazníkům. Jelikož je společnost akciovou společností, má zřízen Statutární orgán- představenstvo (Board of directors), který má pět členů. Těmito

členy jsou tři exekutivní členové (pracující ve společnosti) a dva členové nepracující pro společnost v zaměstnaneckém poměru. Dále má společnost zřízenou Dozorčí radu o třech členech, z nichž jeden je volen z řad zaměstnanců samotnými zaměstnanci. Představenstvu a Dozorčí radě se přímo zodpovídá Managing director, který podklady o činnostech společnosti požaduje a probírá se členy Executive teamu, jehož členy jsou vrcholoví manažeři jednotlivých oddělení (6 členů + Managing director).

Tabulka 7: Zařazení zaměstnanců dle oddělení

Oddělení	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
R&D (Research and Development)	137	45,51
Marketing	26	8,64
Sales	30	9,97
Technical support	12	3,99
Channel development	10	3,32
Financial	10	3,32
HR (Human Resources)	13	4,32
Pobočky	63	20,93

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším oddělením společnosti je R&D (Research and Development department), které zahrnuje výzkum a vývoj produktu, zaměstnance vytvářející softwarovou část produktu, hardware produktu, strategický nákup a starost o dodavatele, projektové řízení a kvalitu. Toto oddělení úzce spolupracuje s oddělením Sales a Marketingem při specifikaci zadání produktu od zákazníka. Organizačně pod HR oddělení spadá Facility a IT oddělení zajišťující záležitosti okolo budov, vozového parku a kancelářského vybavení a veškeré činnosti týkající se počítačů, serverů a informačních technologií. HR oddělení má také na starost zákonné vzdělávání zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení interních pravidel, jako je etický kodex a pravidla důvěrnosti dokumentů a informací.

V roce 2013 provedla společnost konsolidovanou účetní závěrku, ve které byly zahrnuty i její pobočky. V roce 2013 dosáhla společnost podle rozvahy v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2013 výsledku hospodaření ve výši 194 116 000 Kč.

4.3 Charakteristika QMS podniku

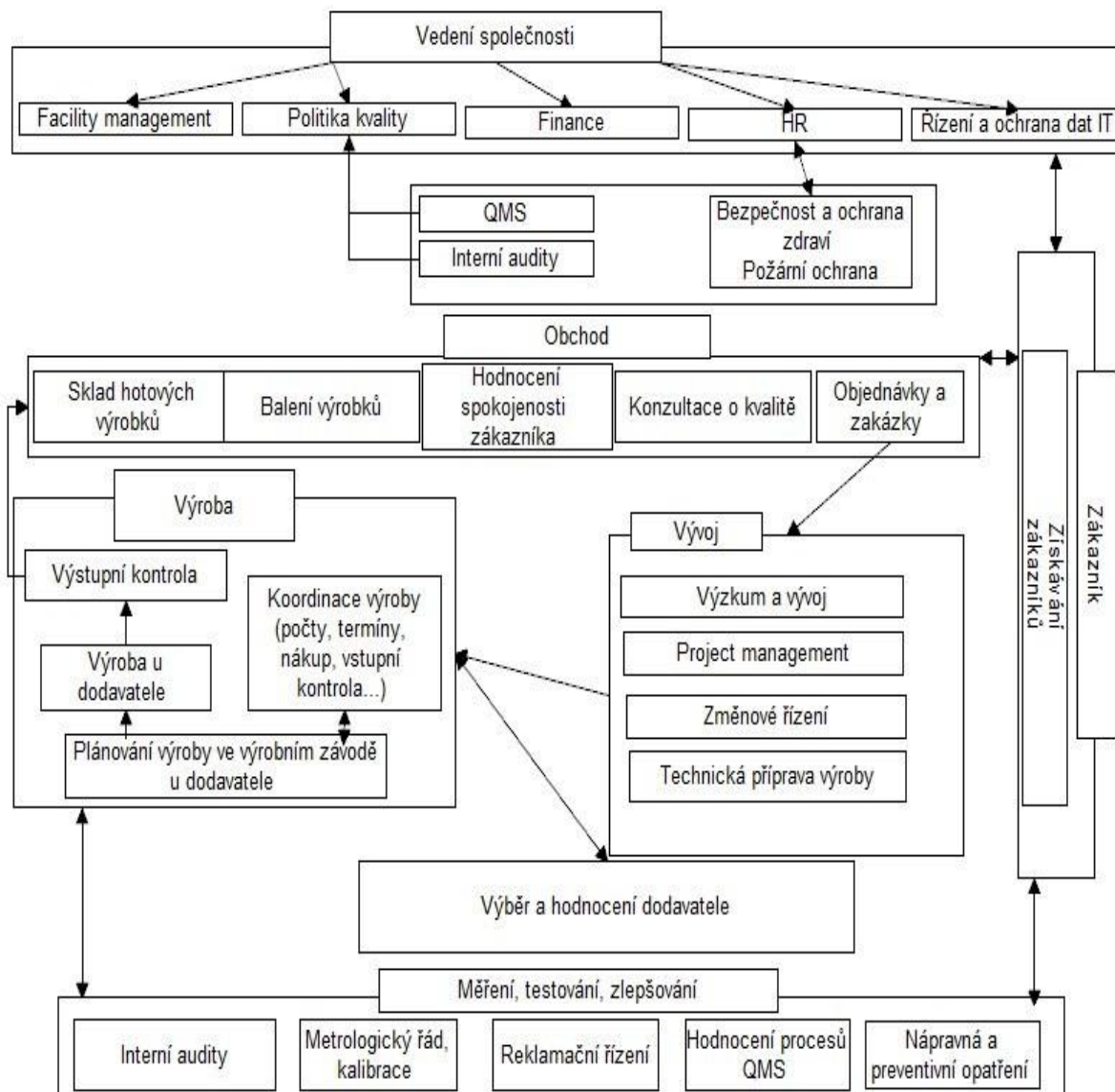
Politika společnosti (včetně politiky kvality) je založena na její misi, která zní: „Customer satisfaction is our mission. We continuously develop our people to be the best to succeed in our mission.“, čili: „Spokojenost zákazníka je naší misí. Neustále rozvíjíme své lidi, abychom co nejlépe uspěli v naší misi.“ Zároveň s misí klade společnost důraz na své hodnoty, kterými jsou:

- Integrita- Čestnost a spravedlnost jsou pro nás na prvním místě. Jednáme v souladu se zákonem a morálními principy.
- Otevřenost- Podporujeme přímou, upřímnou a otevřenou komunikaci. Jsme proaktivní a sami iniciujeme sdílení informací s kolegy.
- Být nejlepší- Stanovujeme si vysoké cíle a směřujeme k dlouhodobě udržitelnému úspěchu. Svou energii soustřeďujeme na dosahování náročných cílů.
- Vizionářství- Jsme tvůrci vlastní budoucnosti, kterou přenášíme do přítomnosti svých zákazníků. Přicházíme s inovativním řešením a novými trendy.
- Intuitivnost- Složitě věci zjednodušujeme. Vždy v komunikaci a pracovních procesech dbáme na jednoduchost.

V rámci řízení kvality se společnost řídí normou ISO 9001, konkrétně verzí ISO 9001:2008, jejíž poslední verze byla v češtině vydána v září roku 2010. Od roku 1998 je společnost držitelem certifikátu ISO 9001. Certifikaci momentálně provádí organizace Dekra Certification GmbH. Audit je v sídle společnosti v ČR prováděn každý rok s tím, že každé 3 roky je kontrolován celý systém řízení kvality a dva roky následující po tomto recertifikačním auditu jsou auditovány vybrané oblasti QMS. Oblastí certifikace je: Výzkum, vývoj, výroba, prodej a servis elektronických řídicích systémů pro nezávislé zdroje elektrické energie a další stroje poháněné spalovacími motory.

Na následujícím obrázku je zobrazeno procesní schéma, jež zobrazuje navazování jednotlivých činností společnosti.

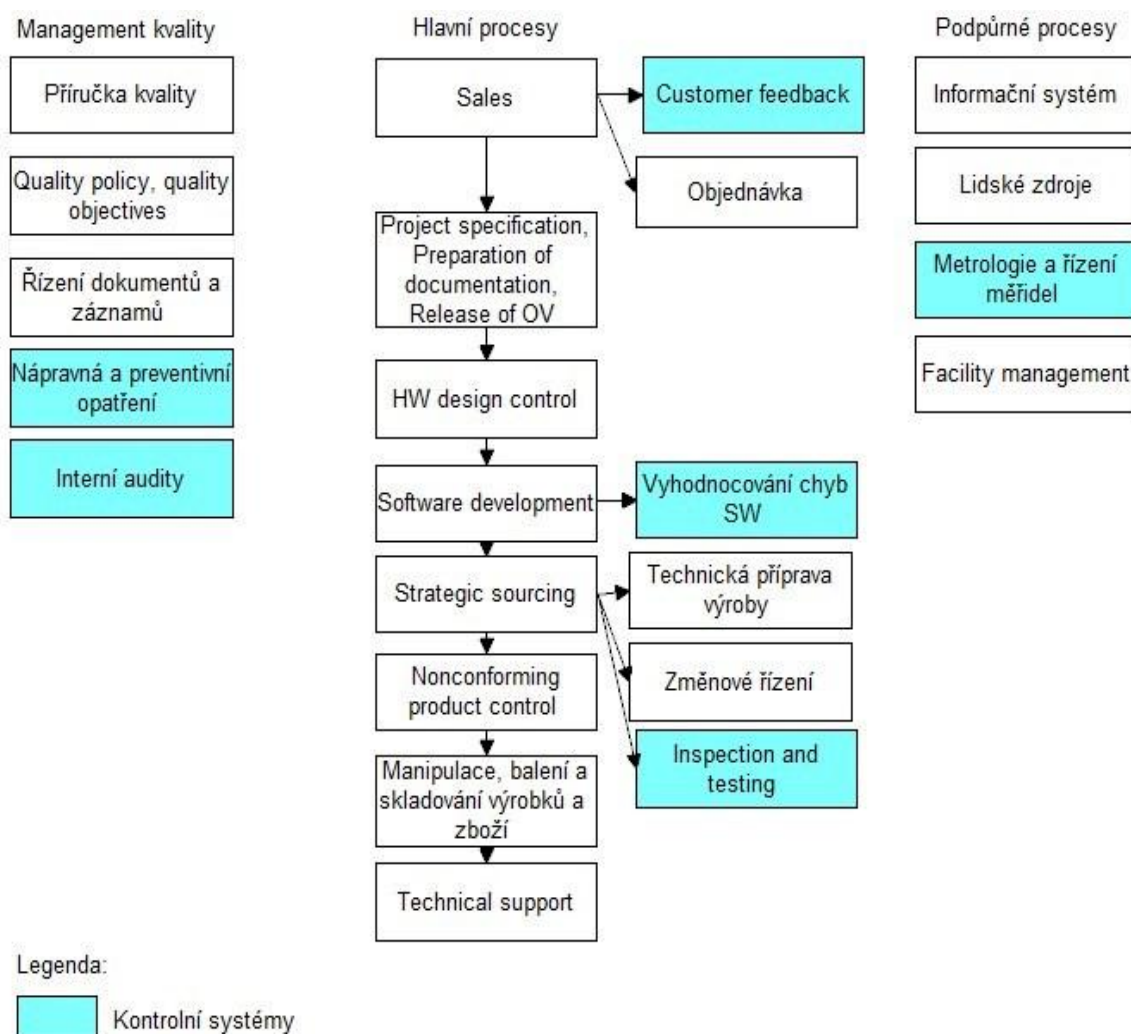
Obrázek 6: Procesní schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V souladu s požadavky normy jsou tyto jednotlivé činnosti společnosti, jež jsou zobrazeny na schématu výše, popsány v procesech. Společnost má činnosti popsány v celkem 23 procesech. Dle požadavků ISO 9001 má zpracovanou Příručku jakosti, která popisuje základní charakteristiky firmy, misi firmy a kvality, požadavky na dokumentaci, odpovědnost vedení v rámci kvality, management zdrojů, jakým způsobem je realizován produkt a provádění měření, analýz a zlepšování.

Obrázek 7: Mapa procesů společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Politika a cíle kvality

Od roku 2014 má společnost novou strategii platnou do roku 2018. Na tuto strategii jsou navázány klíčové ukazatele výkonnosti firmy tzv. KPI (Key Performance Indicator). Na tyto klíčové ukazatele jsou dále navázány cíle oddělení a cíle jednotlivců, které tak podporují strategii. Klíčové ukazatele jsou pravidelně (měsíčně) prezentovány Executive teamu (skupina vrcholových manažerů společnosti) a čtvrtletně Představenstvu (Board) v rámci zavedeného reportingu. Rozpad ukazatelů do cílů je uveden na příkladu oddělení kvality.

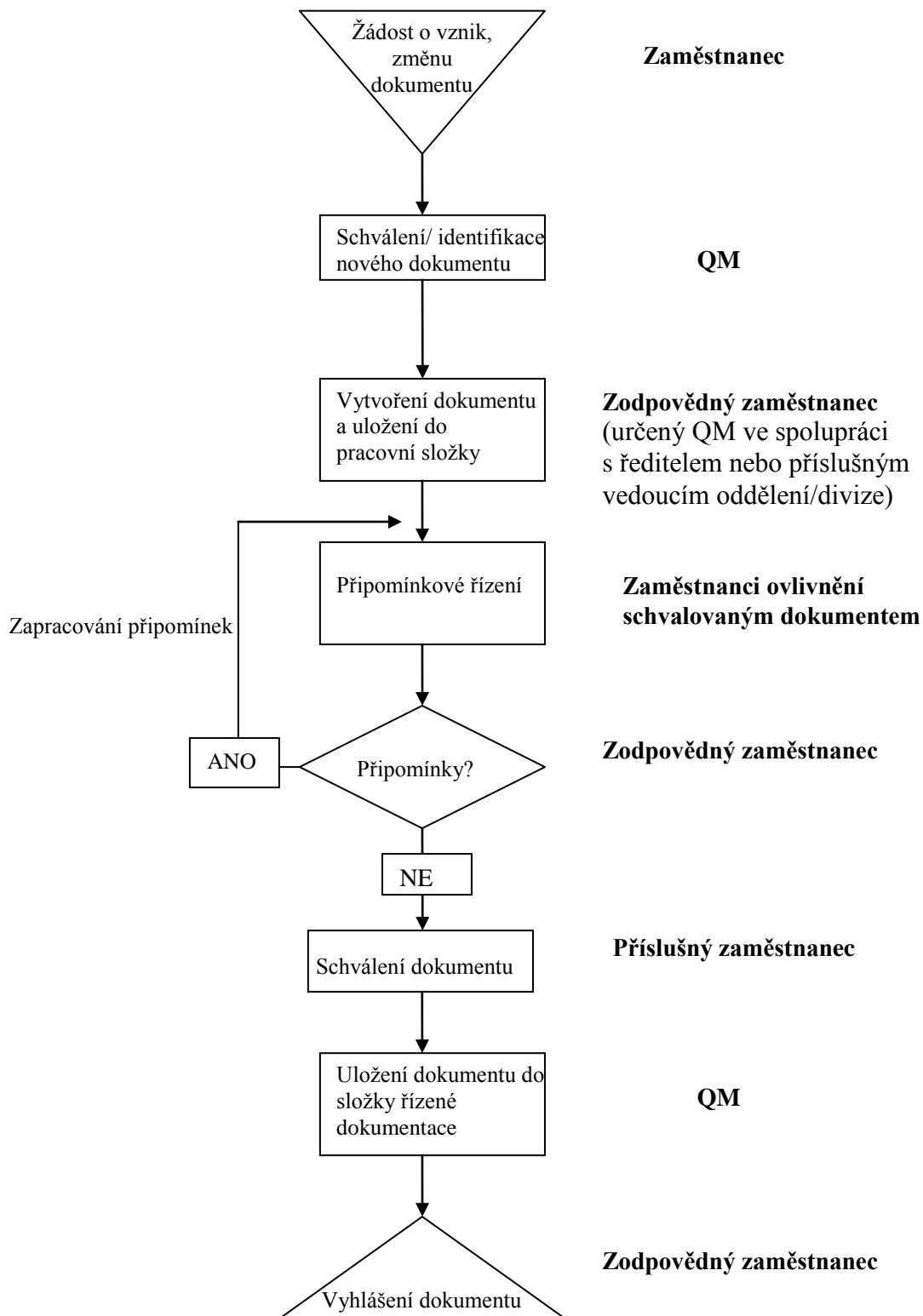
Tabulka 8: Příklad rozpadu cílů

KPI	
Úroveň kvality HW	Úroveň kvality SW

V průběhu roku je Executive team čtvrtletně informován o stavu kvality v tzv. Progress reportech.

Oddělení kvality spravuje řízenou dokumentaci. Má tedy na starosti řízení aktuální a platné dokumentace- procesy, formuláře, směrnice a příručka jakosti. Řízená dokumentace zaručuje používání platných dokumentů, jelikož starší verze jsou uloženy na serverech společnosti ve složce archiv. Způsob řízení dokumentace je zobrazen na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Diagram postupu vzniku a změn řízené dokumentace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Nápravná a preventivní opatření

Nápravná a preventivní opatření jsou samostatným procesem, který popisuje, kdo se o opatření stará, kam je zapisuje, sleduje data plnění a činnosti s opatřeními spojené. V procesu je definován pojem SW a HW defekt, zaznamenávání neshod a zdroje nápravných a preventivních opatření, kterými jsou:

- Interní a externí audity
- Reklamace ze strany zákazníka
- Prověrky dodavatele
- Kontrola, měření, zkoušení a hodnocení jakosti
- Neshody při vývoji (v oddělení R&D)
- Monitorování opakovaných a nejčastějších neshod

Řešení neshody se provádí na základě nalezení kořenové příčiny. Na kořenovou příčinu jsou definována nápravná a preventivní opatření, která jsou následně implementována. K řešení neshod jsou použity nástroje kvality, nejčastěji technika G8D (Global Eight Disciplines).

Řešení problému pomocí techniky G8D se vždy účastní zaměstnanec z oddělení kvality (jako člen týmu nebo vedoucí týmu), majitel produktu, na kterém se problém objevil, podle druhu problému se účastní také zaměstnanec SW nebo HW oddělení, případně zaměstnanec strategického nákupu.

5 Analytická část práce

V souladu s cílem práce, jež je uveden v kapitole 2.1, jsou podle postupu popsaného v části 2.2.4 práce provedeny vybrané analýzy.

5.1 Analýza řízení a provádění interních auditů

Interní audity se v podniku řídí podle procesu s názvem Interní audity. Tento proces popisuje požadavky na interní auditory, hodnocení auditorů, požadavky na auditování, plánování auditů, evidenci neshod nalezených při auditech, mimořádné prověrky, následné prověrky, systémový audit a požadavky na zprávu o auditech. Audity jsou zajišťovány zaměstnanci organizace, kteří byli jmenováni vedoucím oddělení kvality. Auditování se řídí normou ČSN EN ISO 19011:2012- Směrnice pro auditování systémů managementu.

Požadavky na interní auditory má společnost následující:

- Absolvování zkušební lhůty
- Osvědčení o úspěšném absolvování výcviku interního auditora oprávněnou organizací

Schopnosti auditorů jsou udržovány účastí při auditech a absolvováním přeškolení interních auditorů, které je prováděné oprávněnou organizací nejméně jednou za tři roky. Dokladem o absolvování školení je získaný certifikát interního auditora. Za zajištění výcviku odpovídá personalista ve spolupráci s QM. Každý nový auditor musí absolvovat min. 1 audit ve funkci pomocného auditora (podílí se společně s vedoucím auditorem na přípravě a provedení auditu). Evidenci auditorské činnosti zpracovává QM a vede pro každého interního auditora evidenční kartu, která obsahuje záznamy o auditech, které provedl a o jeho hodnocení.

V souladu s normou nesmí auditor přezkoumávat činnosti, které sám vykonává. Toto pravidlo je důležité při sestavování ročního plánu auditů. Roční plán interních auditů zpracovává QM. Podle procesu musí v průběhu roku být provedeny interní prověrky každého procesu s frekvencí, která zohledňuje závažnost daného procesu systému kvality pro společnost, nejméně však jedenkrát za rok. Reálně je každý proces auditován jednou ročně, pokud nedojde k identifikaci velkého problému v rámci roku a není nařízeno provedení mimořádné prověrky.

Součástí procesu je „Kuchařka pro interní auditory“, jež popisuje, jak provádět interní audity. Kuchařka je strukturována dle normy ČSN EN ISO 19011:2012. Kromě procesních

auditů (zaměřených vždy na konkrétní proces) provádí společnost také systémový audit, kdy auditor zkoumá soulad činností s normou ČSN EN ISO 9001:2009. Tento audit je časově náročnější. Zjištěné poznatky při auditu jsou hodnoceny třemi stupni:

- 1- vše je plněno dle požadavků
- 2- neúplné plnění požadavků nebo neshoda, která nemá vliv na systém jakosti (např. skutečnost je jiná, než je popsáno v procesu/směrnici, typicky zastaralé odkazy)
- 3- neshoda, která může mít vliv na systém jakosti (např. neplnění požadavků normy ISO)

Zaznamenané neshody ohodnocené známkou 2 a 3 eviduje QM v dokumentu Evidence neshod zjištěných při interních prověrkách. Sleduje plnění termínů nápravných opatření a koordinuje odstraňování neshod.

Mimořádné prověrky se připravují a probíhají stejným způsobem jako pravidelné interní prověrky jakosti s tím, že může být prověřována pouze určitá část procesu nebo činnosti. Tyto prověrky jsou nařízeny ředitelem společnosti nebo vedoucím oddělení kvality. Podnětem pro nařízení prověrky mohou být např. reklamace od zákazníka, změny požadavků zákazníků, požadavky vnitřních oddělení, nové projekty, procesy, produkty, ověření shody s požadavky na kvalitu.

Interní audit je součástí oddělení Kvality a je řízen Junior Quality managerem. Společnost nemá zřízen Výbor pro audit, ani samostatné oddělení zabývající se pouze interními audity. Ve společnosti je sedm aktivních interních auditorů.

Pro porovnání teoretických přístupů a praktické aplikace provádění interních auditů ve společnosti byly ke zkoumání zvoleny tři zprávy z interních auditů.

1. Zpráva z interního auditu procesu Manipulace, balení a skladování výrobků a zboží. Tento proces je hodnocen známkami 1, tedy činnosti jsou plněny dle popsaných požadavků.
2. Zpráva z interního auditu procesu Lidské zdroje, který nemá klíčové nedostatky, jež by mohly vést k negativnímu ovlivnění systému jakosti, ale audit objevil několik formálních nedostatků procesu.
3. Zpráva z auditu procesu Informační zdroje, který identifikoval slabé místo, jež nemusí mít dopad na QMS, ale může znamenat riziko pro podnik. Audit

identifikoval nedodržení protokolů pro uložení záloh serverů společnosti, což může potencionálně znamenat riziko ztráty dat při živelné katastrofě či při útoku na servery společnosti. V případě tohoto auditu byl zanesen systémový pohled a došlo tak k identifikaci potencionálního rizika v oblasti práv uživatelů.

Otázky pokládané při auditu míří na porovnání psaného procesu se skutečnou praxí. V rámci auditu jsou vybrány konkrétní případy (např. konkrétní zakázka, určitá pozice, určitý měsíc) a na nich je probrán celý rozsah procesu (v případech, kdy je to možné a vhodné). Auditóři ve všech třech posuzovaných případech byli nezávislí na auditované činnosti a auditovaných osobách. Proces auditu je dokumentován. Nalezené nedostatky jsou dokumentovány a dále sledovány pozicí Junior Quality Managera, který společně se zodpovědnými osobami navrhuje nápravné opatření a sleduje dodržení implementace těchto opatření.

V rámci hodnocení interních auditů ve společnosti proběhl rozhovor se zkušeným interním auditorem společnosti a bylo mu položeno šest otázek.

Struktura rozhovoru:

- Jak probíhá Vaše příprava na audit a jak se dozvíte co a kdy auditovat?
- Určujete si předem cíle auditu?
- Máte dostatek časových možností pro provedení auditu?
- Jak hodnotíte spolupráci auditovaných osob?
- Jak a kdy sepisujete zprávu z auditu a jaké jsou další kroky auditu po jeho proběhnutí?
- Jak vnímáte postavení auditu v podniku?

5.2 Zhodnocení risk managementu

Management při řízení rizik zatím spoléhá na interní audit. Risk management se nachází v tzv. stádiu „Naivity“. Na základě strategického rozhodnutí vznikl projekt, který se zabývá přínosy a možnostmi řízení rizik. Řízení rizik bude do budoucna nastaveno v souladu s normou ČSN ISO 31000 *Management rizik - Principy a směrnice* vydanou v roce 2010.

Důvody vedoucí k založení tohoto projektu a přínosy risk managementu pro společnost jsou následující:

- Ochrana hodnot pro zúčastněné strany (stakeholders).

- Ochrana hodnot společnosti, pověsti, důvěryhodnosti, povědomí o značce a důvěry zákazníků.
- Ochrana právní odpovědnosti.
- Kvalitnější podklady pro rozhodování přinášené představenstvu a výkonnému týmu.
- Pomoc při rozhodování, určení priorit a výběr nejvhodnějšího opatření.
- Zajištění dobré správy a údržby majetku.
- Asistence při účinném řízení zdrojů v oblasti nákladů a času.
- Zlepšení identifikace a využití obchodních příležitostí.
- Podpora řádného fungování společnosti.
- Podpora strategického plánování.
- Zajištění dodržování právních předpisů, mezinárodních norem a požadavků zákazníka.
- Snížení výskytu nepředvídatelných událostí.
- Včasná identifikace vážných nebezpečí vedoucí ke snížení vysoce nákladných překvapení.

Efektivní řízení rizik podporuje dosažení vize a mise společnosti při zachování firemních hodnot a zavedení risk managementu je součástí dlouhodobé strategie společnosti.

Zúčastněné strany společnosti jsou znázorněny v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Zúčastněné strany (stakeholders)

Interní	Externí
Valná hromada	Zákazníci
Představenstvo (Board of Directors)	Dodavatelé
Executive tým	Distributoři
Dozorčí rada	Státní orgány
Vedení společnosti	Auditoři
Zaměstnanci	Cílová komunita

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Analýza klíčových procesů

Při analýze klíčových procesů je postupováno dle poznatků uvedených v metodickém postupu této práce v části 2.2.4.

K přehlednějšímu zobrazení procesů slouží mapu procesů, která je zobrazena na obrázku č.7.

Podpůrnými procesy jsou:

- Procesy zabývající se řízením kvality, jako Příručka kvality, Quality policy, quality objectives a Řízení dokumentů a záznamů.
- Činnosti zajišťující technické vybavení, zázemí a zdroje, které jsou popsány v procesech Informační systém, Facility management a Lidské zdroje.

Tyto procesy jsou pro správný chod společnosti nezbytné, nemají však primární hodnototvornou funkci pro zákazníka. Vzhledem k misi společnosti je kladen velký důraz na činnosti zacházení s lidskými zdroji, vzdělávání zaměstnanců a jejich motivovanost.

Hlavními/ klíčovými procesy jsou:

- Sales- činnosti obchodního oddělení. Pro zákazníka je klíčový kontakt s obchodním zástupcem společnosti, vyjednávání ceny, ale také zařízení objednávky (proces Objednávka).
- Další klíčové procesy se týkají samotného vývoje produktu. Project specification, Preparation of documentation, Release of OV popisuje práci Produktových manažerů- založení projektu na vývoj produktu, fáze vývoje, potřeby dokumentace k produktu a uvolnění produktu. HW Design Control se věnuje požadavkům na vývoj hardwarové části produktu a Software development zase na vývoj softwarové části produktu.
- Strategic sourcing se věnuje strategickému nákupu- nákupu výroby vyvinutých produktů od strategických dodavatelů. Změnové řízení má za úkol zajistit, aby nedocházelo při změnách ve výrobním procesu, při změně součástí, při změně výrobní dokumentace apod. k chybám a nedorozuměním vedoucím k znehodnocení výrobků. Technická příprava výroby popisuje činnosti při předávání dokumentace do výrobního závodu dodavatele.
- Nonconforming product control říká, jak se chovat k neshodným produktům.
- Manipulace, balení a skladování výrobků a zboží popisuje činnosti týkající se logistiky produktů.
- Technical support představuje technickou podporu pro zákazníky, která je jim k dispozici 24 hodin denně v pracovních dnech, jelikož je zajišťována denními směny v ČR, USA a Austrálii.

Klíčové procesy jsou nezbytné pro chod společnosti a mají strategický dopad na spokojenost zákazníka.

Kontrolními procesy/ systémy jsou:

- Nápravná a preventivní opatření- smysl tohoto procesu je popsán v kapitole 4.3.2. a kontroluje tak mimo jiné procesy HW design control a Software development.
- Interní audity
- Customer feedback, který kontroluje zpětnou vazbu zákazníků.
- Vyhodnocování chyb SW, jež popisuje metodiku pro výpočet chybovosti SW, kde se chyby vyskytují, proč a jak často a toto vyhodnocení je vstupem pro Nápravná a kontrolní opatření a řešení pomocí techniky G8D.
- Inspection and testing upravuje pravidla pro testování jak produktů u dodavatelů, tak při naskladnění ve společnosti.

Kontrolní systémy jsou rovněž velmi důležité pro zajištění chodu společnosti a pro předcházení rizikům a pro možnosti neustálého zlepšování společnosti.

6 Syntéza poznatků a doporučení

6.1 Shrnutí poznatků z provedených analýz

Důležitým zjištěním z provedených analýz je absence zaměření na rizika ve fázi plánování a přípravy auditů. Tato skutečnost je dána také neexistencí katalogu rizik, jež mohou potencionálně společnost ohrožovat. Jelikož interní audity probíhají, jako čistě procesní, dochází k zúžení auditu jen na proces a nebere v potaz návaznosti, vstupy a výstupy do a z procesu a není tak zahrnut při běžném auditu systémový pohled. Toto je částečně vyváženo systémovým auditem. Ten ale probíhá jen jednou ročně.

Úloha interního auditu není v podniku vnímána jako potřebný a nepostradatelný nástroj, čemuž odpovídá i zařazení interního auditu v organizační struktuře, kde nemá samostatné oddělení, ale je veden z oddělení kvality.

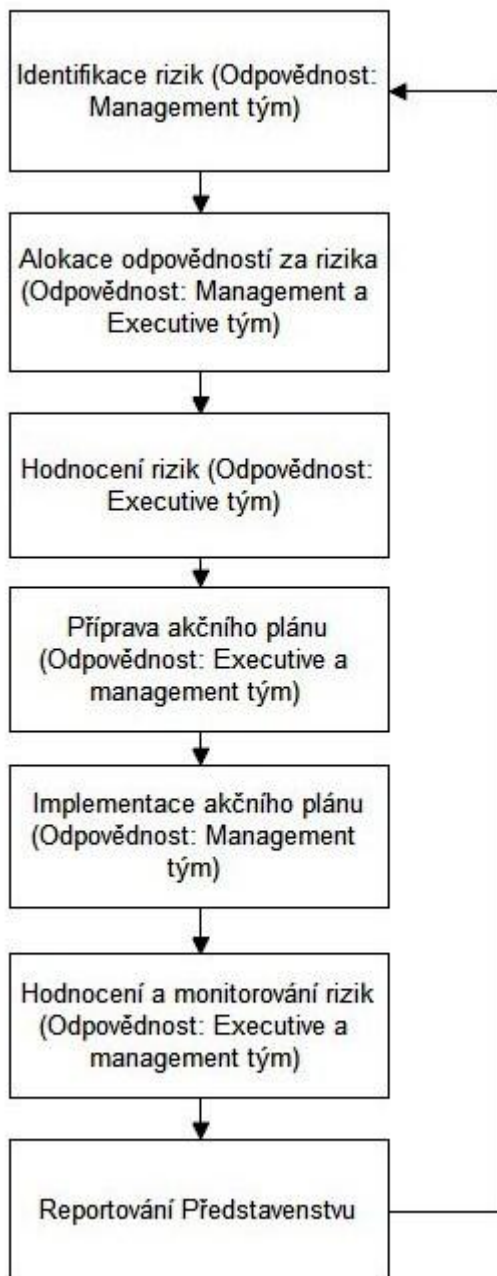
Chybí proces zaměřující se na finance, které tak nejsou interním auditem přezkoumávány (kontrola pouze účetním auditem), a proces popisující činnosti oddělení Corporate Governance, jež zajišťuje právní záležitosti a správu společnosti.

6.2 Vlastní návrhy řešení

Pro zavedení zaměření na rizika do interního auditu je nejdříve potřeba navrhnout kroky implementace risk managementu do společnosti a sestavit katalog rizik. Rizika se týkají zejména identifikovaných klíčových procesů, jež mají největší dopad na zákazníka. Pokud společnost nemá zájem zavést proces risk managementu a identifikovat a hodnotit rizika, je zapotřebí zvýšit účinnost interního auditu při odhalování rizik. Účinnost může být zvýšena pomocí zdokonalení zavedení systémového pohledu do interních auditů. Tomuto přístupu se dá naučit a je možné v něm zaměstnance školit a zdokonalovat. V případě zavedení tohoto opatření jsou největším nákladem finance na externí školení a další udržování nabytých odborných znalostí.

6.2.1 Kroky implementace risk managementu

Obrázek 9: Návrh postupu implementace risk managementu do společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro identifikaci rizik musí být zvolena vhodná metoda, například brainstorming, dotazníky, průzkumy, rozhovory, zkoumání dokumentů, zkoumání vlastních zkušeností. Akční plán definuje činnosti, které by měly být provedeny tak, aby se zabránilo vzniku identifikované rizikové situace. Management týmem je myšlen střední management společnosti.

6.2.2 Návrh katalogu rizik

Na základě podkladů metodického postupu uvedeného v části 2.2.5, sestavila autorka katalog rizik společnosti, který je uložen v příloze č. 10.3.

Při reálném využití ve společnosti se v katalogu rizik dále uvádí útvar či osoba odpovědná za zavedení opatření, doporučený termín zavedení, výsledné přijaté opatření a termín přijetí.

V rámci katalogu rizik jsou rizika rozdělena do sedmi hlavních skupin podle klíčových procesů společnosti následovně:

- Finance
- Právní oddělení a správa firmy
- Obchod
- Facility a IT
- Strategický nákup a kvalita
- HR
- R&D

Hodnoty míry dopadu rizika (D), použité v katalogu rizik, jsou zobrazeny v tabulce č. 10:

Tabulka 10: Míra dopadu rizika (D)

Hodnota	Míra dopadu	Popis následku
I.	Bezvýznamná	Selhání může zhoršit funkci procesu, ale nezpůsobí škody na procesu bez znatelných škod společnosti a není zde hrozba pro život, nebo zdraví
II.	Znatelná	Selhání může zhoršit funkci a výkonnost procesu a způsobit na něm dílčí škody s dílčím dopadem na společnost, bez rizika pro život, nebo zdraví
III.	Kritická	Selhání může vést k selhání základních funkcí systému a způsobit značnou škodu na systému a společnosti, není zde riziko pro život a zdraví
IV.	Katastrofická	Selhání může vést k selhání základních funkcí systému. Škody pro společnost mohou být až likvidační, nebo může dojít k ohrožení zdraví nebo života.

Zdroj: Vlastní zpracování

Stupně pravděpodobnosti jsou definovány následovně:

Tabulka 11: Míra pravděpodobnosti (P)

Třída	Úroveň četnosti	Definice četnosti
1	Nepravděpodobné	$0 \leq P \leq 0,001$ – cca jednou za 1000 let
2	Slabý výskyt	$0,001 \leq P \leq 0,01$ – 1000 – 100 let
3	Občasný výskyt	$0,01 \leq P \leq 0,1$ – 100 – 10 let
4	Pravděpodobné	$0,1 \leq P \leq 0,2$ – více než jednou za 10 let
5	Četný výskyt	$P \geq 0,2$ – více než jednou za rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Stupeň významnosti rizika R je stanoven jako $R = D \times P$. Přijatelnost rizika je pak hodnocena následovně:

Tabulka 12: Hodnocení stupně významnosti (R)

Míra pravděpodobnosti	Míra dopadu rizika			
	I.	II.	III.	IV.
1	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné	Nepřípustné
2	Přípustné	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné
3	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí	Nepřípustné
4	Zanedbatelné	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí
5	Zanedbatelné	Zanedbatelné	Přípustné	Přípustné

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že je-li $R \geq 10$ identifikované riziko je hodnocené jako nepřijatelné, pokud $5 \geq R < 10$ riziko je nežádoucí, když $3 \geq R < 5$ riziko je přijatelné a v případě, že $R < 3$ je riziko zanedbatelné.

Identifikované nepřijatelná rizika jsou:

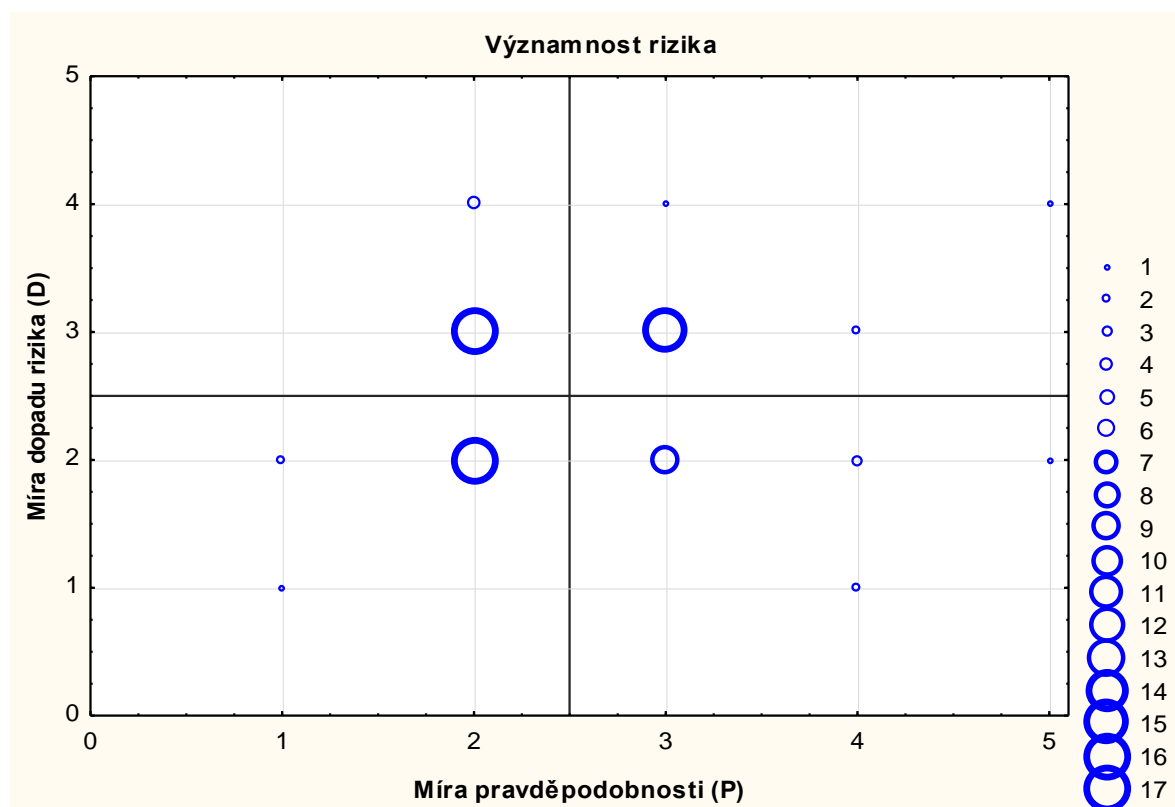
- riziko č. 12: Kredibilita ČR, čili důvěryhodnost značky společnosti v rámci ČR. Riziko může mít dopad na zaměstnance, kteří začnou ze společnosti odcházet. Zmírnit či zabránit dopadu rizika lze za pomoci tvorby krizového plánu a budováním image značky. Brand projekt (projekt na budování brandu- image značky) má za úkol posílit ztotožnění zaměstnanců (a klientů) se značkou. Jasně definuje hodnoty a směřování společnosti, unifikuje vzhled výrobků, říká, jak

společnost komunikuje se zákazníky, distributory, veřejností, médii a se státní sférou či sjednocuje vyzuální vzhled reklamy.

- riziko č. 17: Distribuční kanály a konkrétně ztráta přístupu k trhu, ztráta distributora, klíčového zákazníka, špatný marketing či málo zkušený obchodník. Tomuto riziku se lze bránit zavedením efektivního procesu komunikace obchodního oddělení a oddělení channel development, které má na starosti pobočky společnosti, se zákazníky. Pomoci mohou také jasnější a konkrétnější smlouvy s distributory. Pro zabránění přechodu zákazníků ke konkurenci je potřeba zavést jasnou cenovou politiku.
- riziko č. 20: Technická podpora- toto riziko je důležité, jelikož špatná technická podpora směřovaná k zákazníkovi může mít za následek zničení produktu a v nejhorším případě může porucha produktu vést k nehodě, poškození majetku zákazníka a v extrémní situaci ke zranění či úmrtí. Pro zlepšení úrovně technické podpory je velmi důležité systematické technické školení zaměstnanců a jejich zlepšování jakzykových schopností, jelikož značná část zákazníků společnosti je ze zahraničí.
- riziko č. 28: Kvalita produktu- problémem s vysokou rizikovostí spočívá, podobně jako u technické podpory, v možnosti způsobit neshodným dílem vysoké škody na majetku či zdraví zákazníka. Neshodný produkt je takový produkt, který nefunguje přesně podle specifikace produktu. Takováto chyba může způsobit téměř nezatelný problém (nezávažná chyba u jednoho zákazníka), ale také může znamenat problém likvidační. Při vývoji nových produktů je dobré zavést nástroj FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), který nám pomáhá identifikovat vady související s produktem a realizovat preventivní opatření pro potenciálně nejrizikovější neshody. Vhodným nástrojem pro předejití riziku jsou také cílené audity a nárůst reklamačního oddělení (rychlejší informování zákazníků, stažení produktu z trhu atd.)
- riziko č. 37: Neshody a jejich řešení- vznik neshody nepředpokládanou změnou vlastností součástky, nesprávně použitou součástkou, nebo nesprávnou aplikací produktu. Takováto neshoda produktu může mít stejné následky, jako riziko č. 28 popsané výše. Pro zamezení vzniku těchto neshod poslouží FMEA, lepší smlouvy

s dodavateli a zavedení změnového řízení (proces, jež jasně definuje postup při změně na produktu a předepisuje kroky, které musí zadavatel změny zkontrolovat). Na tyto rizika je potřeba se zaměřit a zavést opatření zabraňující vzniku rizika, jelikož tato rizika mohou být pro společnost až likvidační. Všechna rizika jsou zobrazena na mapě rizik, a to včetně četností dle významnosti jednotlivých rizik.

Graf 1: Mapa rizik

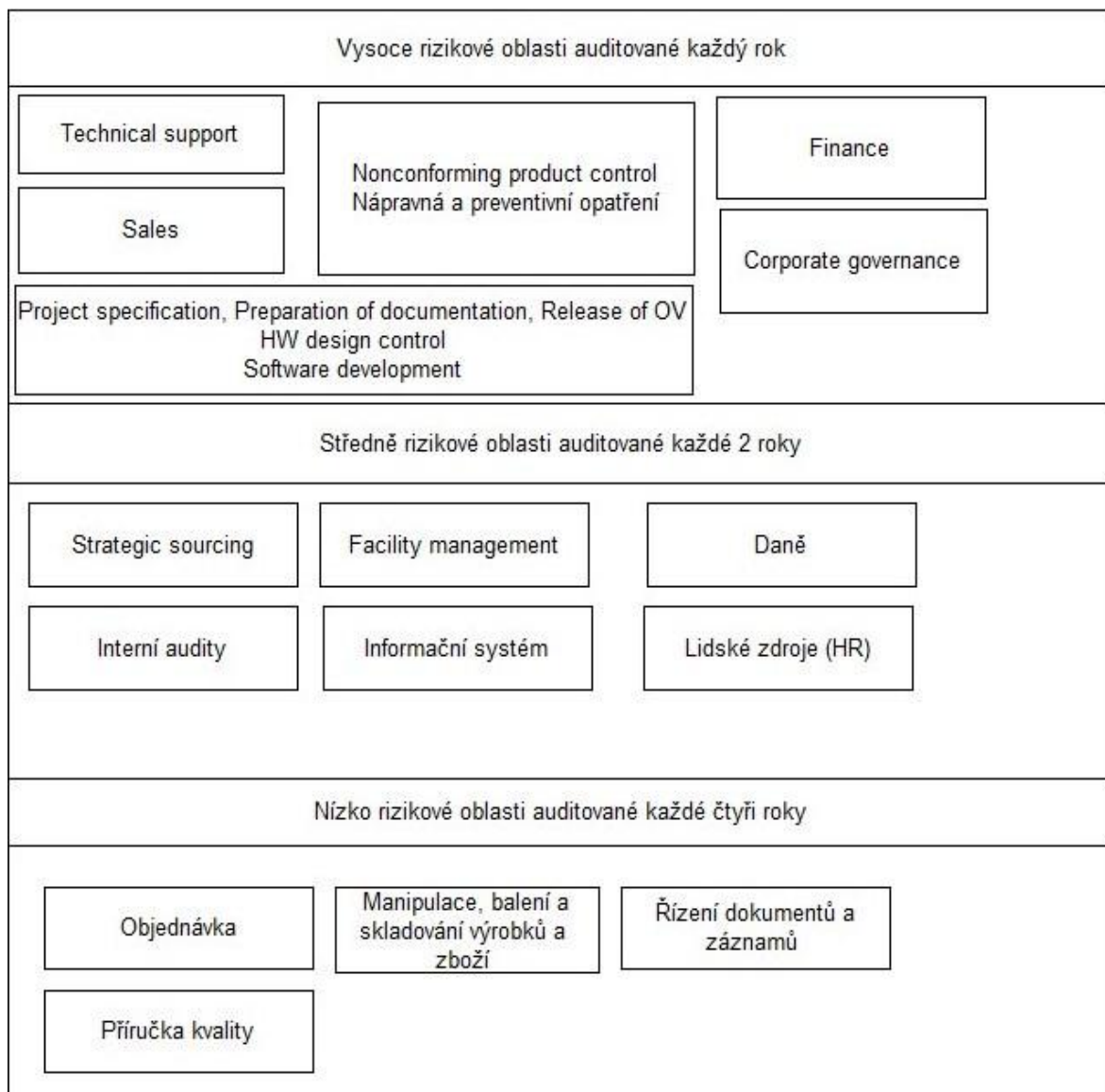


Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Řešení interních auditů založených na eliminaci a prevenci rizik

Řešení interních auditů založených na eliminaci a prevenci rizik je provedeno na základě katalogu rizik, který je výstupem risk managementu. Podle postupu uvedeného v části 2.2.5 je sestaven plán oblastí auditu založený na identifikaci rizik. Do kategorie vysoce rizikových oblastí patří identifikovaná rizika se stupněm významnosti, který je větší nebo roven hodnotě deset. Středně riziková oblast je oblast s riziky, jejichž hodnota významnosti rizika je mezi pěti (včetně) a deseti a nízko riziková oblast se vyznačuje riziky s hodnotou významnosti pět a nižší.

Obrázek 10: Návrh oblastí auditu založený na identifikaci rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Individuální rizika navržená k auditu v jednotlivých oblastech na základě hodnocení rizik:

- Sales: audit školení obchodníků, způsobu informování distributorů, tvorby odhadů a systému sledování spokojenosti zaměstnanců a distributorů.
- Technical support: přezkoumání školení zaměstnanců, rychlosti a kvality odpovědí (zda zákazník obdržel požadovanou odpověď, která vedla k odstranění jeho problému a zda se tak stalo včas).
- Nonconforming product control a Nápravná a preventivní opatření: audit implementace opatření identifikovaných pomocí metodiky G8D, vypořádávání reklamací, kontrol prováděných před zasláním zboží zákazníkovi.

- Oblast Project specification, Preparation of documentation, Release of OV, HW design control a Software development: prověření zpracování požadavků zákazníka (např. prověřit jak probíhá přezkoumání zamýšlené funkčnosti produktu), jak se zachází s daty chybovosti softwaru (vstupují data do procesu nápravných a preventivních opatření?), školení zaměstnanců s ohledem na projektový management.
- Finance: audit připravenosti na kurzové změny, kontrola přiřazování přístupových práv k účtům.
- Corporate Governance: přezkoumání strategie, obchodního a krizového plánu.
- Strategic sourcing: audit testování, technické přípravy výroby, plánování skladů, nastavování smluv s dodavateli, změnového řízení.
- Daně: audit daní externím expertem (vzhledem k zaměření firmy se interní zaměstnanci daněmi hlouběji nezabývají).
- Facility management: audit zákonných požadavků, jako jsou různé revize a servisování firemního vozového parku.
- Informační systém: audit zálohování dat a přiřazování a udržování přístupových práv.
- Lidské zdroje (HR): prozkoumání dodržování zákonných požadavků, jako je školení BOZP a prozkoumání plánování školení.
- Interní audit: přezkoumání dodržování termínu, nezávislosti auditu a zavádění opatření na problémy zjištěné při auditech.

Návrh ročního plánu auditů je sestaven na základě identifikovaných oblastí a rizik a zaměření jednotlivých auditů je odrazem situace ve společnosti a na trhu.

Tabulka 13: Návrh ročního plánu auditů na rok 2015

Identifikační číslo	Název úkolu	Zahájení-ukončení úkolu	Poznámka
a/2015	Audit oblasti Sales	leden 2015	Zaměření na informovanost a spolupráci s distributory

b/2015	Audit oblasti Finance	březen- duben 2015	Důraz na zacházení s kurzovými změnami
c/2015	Audit oblasti Corporate Governance	květen 2015	Prozkoumání ucelenosti obchodního plánu
d/2015	Audit oblasti Nonconforming product control a Nápravná a preventivní opatření	červen- červenec 2015	Prozkoumat dodržování výstupů z aplikování metodiky G8D
e/2015	Audit oblasti Technical Support	září 2015	Zaměření na kvalitu poskytované služby
f/2015	Audit oblasti Project specification, Preparation of documentation, Release of OV, HW design control a Software development	září- říjen 2015	Audit zaměřen na školení zaměstnanců v project managementu.
g/2015	Audit nastavování procesu risk managementu	prosinec 2015	

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost průběhu auditu se zaměřením na rizika je dána zdroji uvolněnými pro oblast interního auditu. Interní auditoři musí být proškoleni, aby byli schopni zacházet s novým prvkem, tedy zaměřením na rizika, při provádění a přípravě interního auditu.

7 Závěr

Cílem diplomové práce s názvem „Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku“ bylo identifikovat potenciální rizika, která působí na zkoumanou společnost, zhodnotit je z hlediska potenciálního dopadu a navrhnout způsob jejich eliminace a prevence v rámci procesu interního auditu.

K naplnění stanoveného cíle byla zpracována rešerše domácích a zahraničních odborných zdrojů vztahujících se k problematice interního auditu a risk managementu. Rešerše se zabývá identifikováním pojmů systém managementu kvality, jeho principy, historie a vývoj, interní audit, risk management, interní audit založený na rizicích a dalších postupů pro snížení rizik, jako jsou FMEA a technika Global Eight Discipline. Tyto teoretické poznatky a postupy byly aplikovány do praxe s důrazem na specifické možnosti a charakteristiku vybrané společnosti.

V části kapitoly číslo čtyři charakteristiky společnosti je osvětlena organizační struktura společnosti, její systém managementu kvality, činnosti a procesy, politika, strategie a cíle kvality a systém zavádění nápravných a preventivních opatření. Sledovaná společnost je akciovou společností, jež byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. Zabývá se výzkumem, vývojem, výrobou, prodejem a servisem elektronických řídicích systémů pro nezávislé zdroje elektrické energie a další stroje poháněné spalovacími motory. V současnosti zaměstnává 300 zaměstnanců a vlastní šest poboček v zahraničí. Systém managementu kvality společnosti se řídí normou ISO 9001 a je držitelem certifikátu, jež potvrzuje dodržení požadavků této normy. Po charakteristice společnosti následuje analýza interních auditů a zhodnocení řízení rizik ve společnosti. Šestá kapitola se zabývá souhrnem poznatků z těchto analýz a vlastními návrhy řešení nalezených slabých míst.

Riziko představuje nebezpečí nežádoucí, neočekávané a neplánované události, která může vést u společnosti k neúspěchu, finanční ztrátě, ztrátě reputace a jiným nežádoucím událostem. Také z těchto důvodů je důležitá eliminace a prevence rizik. Sledovaná společnost v současné době využívá interní audity k přezkoumání procesů z hlediska shody

psaného procesu a praxe, ale v žádné fázi auditu se auditoři nezaměřují na rizika. V této práci je navrženo zacházení s riziky pomocí interního auditu. Jsou navrženy oblasti interních auditů na základě hodnocení rizikových faktorů jednotlivých částí podniku z hlediska jejich významnosti. Tato rizika byla určena pomocí metody brainstormingu s manažery jednotlivých oddělení zkoumané společnosti a jsou sepsána v katalogu rizik. Pro jednotlivé oblasti auditu jsou identifikována individuální rizika navržených oblastí. Z důvodu jasnější představy implementace do praxe je zpracován roční plán auditů, a to konkrétně na rok 2015. Pokud by společnost nechtěla nebo vzhledem ke zdrojům nemohla zavést komplexnější risk management, mohla by alespoň zvýšit pravděpodobnost odhalení rizik pomocí investice do zaškolení interních auditorů ve schopnosti systémového pohledu na činnosti ve společnosti.

Zavedení svědomitého přístupu k rizikům a zavedení procesu risk managementu je pro společnost důležité nejen z hlediska udržení na trhu a předvídání událostí, jež mohou mít negativní dopad na společnost, ale také vzhledem k nově chystané revizi normy ISO 9001, která má v ČR vejít v platnost v září roku 2015 a klade důraz na myšlení zaměřené na rizika. Výsledky práce jsou přínosné z důvodu navržení zařazení zaměření na rizika do systému interních auditů vedoucímu pracovníkovi oddělení kvality společnosti, a to z důvodu zkvalitnění provádění a plánování interních auditů a zvýšení hodnoty výstupů z interních auditů.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Tištěné dokumenty:

BARSALOU, Matthew A. *Root cause analysis: a step-by-step guide to using the right tool at the right time*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC, 2015, 154 pages. ISBN 978-148-2258-790.

ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 1. 6. 2012.

ČSN ISO 31000. *Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 1. 10. 2010.

ČSN EN 60812. *Technika analýzy bezporuchovosti systémů: Postup analýzy způsobů a důsledků poruch (FMEA)*. Praha: Český normalizační institut, 1.1 2007.

ČSN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Opr. 1. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 1. 5. 2009

ČSN EN ISO 9001 ed. 2. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 1. 9. 2010

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

ECKES, George. *Six sigma for everyone*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2003, 130 p. ISBN 04-712-8156-5.

IMLER, Ken. *Strategické systémy kvality*. Pardubice: Radek Lévy, 2008. ISBN 978-80-904156-0-7.

JURAN, Joseph a Joseph A. DE FEO. Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence. 6th ed. New York: McGrawHill, 2010, 1113 p. ISBN 978-0-07-162973-7.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KEMP, Sid. Quality management demystified. New York: McGraw-Hill, 2006, 355 p. ISBN 978-007-1449-083.

Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu: platné od ledna 2011. Překlad Jana Báčová, Antonín Šenfeld. Praha: Český institut interních auditorů, 2011, ISBN 80-86689-46-8.

NENADÁL, Jaroslav a kol. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

SADGROVE, Kit. *The complete guide to business risk management.* Aldershot, Hants, England: Gower Publishing Company, 2005, 329 p. ISBN 05-660-8661-1.

TAYLOR, Frederick Winslow. *The principles of scientific management.* Mineola, N.Y.: Dover Publications, 1997, iv, 76 p. ISBN 0-486-29988-0.

TRUNEČEK, Jan. *Interní manažerský audit.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 148 s. ISBN 80-864-1958-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

8.2 Elektronické dokumenty:

ARVESON, Paul. The Deming Cycle. In: [online]. 1998 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>

Definition of Internal Auditing. *The Institute of Internal Auditors* [online]. 2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

DEYSHER. ISO 9001:2015 Update: Internal Audit Challenges. In: *American Society for Quality* [online]. 2014 [cit. 2014-12-26]. Dostupné z: <http://rube.asq.org/audit/2014/10/iso-9001-2015-update.pdf>

Risk based internal auditing. *Chartered Institute of Internal Auditors* [online]. 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <https://www.iiia.org.uk/resources/risk-management/risk-based-internal-auditing/>

SZABO, A. Risk management: an integrated approach to risk management and assessment. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* [online]. 2012, vol. 21, issue 2, s. 776-781 [cit. 2015-01-30]

The Institute of Internal Auditors [online]. © 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*. 247 Maitland Avenue Altamonte Springs, Florida 32701 - 4201, 2013. Dostupné z: <https://na.theiia.org/about-us/Public%20Documents/The%20IIA%20Global%20Internal%20Audit%20Competency%20Framework.pdf>

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *IIA POSITION PAPER: THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN ENTERPRISE-WIDE RISK MANAGEMENT.*, 2009. Dostupné z: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

9 Seznamy

9.1 Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Fáze a typické činnosti auditu	18
Obrázek 2: Útvar interního auditu v organizační struktuře	21
Obrázek 3: PDCA cyklus.....	30
Obrázek 4: Model procesně orientovaného systému managementu kvality	32
Obrázek 5: Zjednodušené organizační schéma společnosti.....	46
Obrázek 6: Procesní schéma společnosti.....	49
Obrázek 7: Mapa procesů společnosti	50
Obrázek 8: Diagram postupu vzniku a změn řízené dokumentace.....	53
Obrázek 9: Návrh postupu implementace risk managementu do společnosti	62
Obrázek 10: Návrh oblastí auditu založený na identifikaci rizik	67

9.2 Seznam tabulek

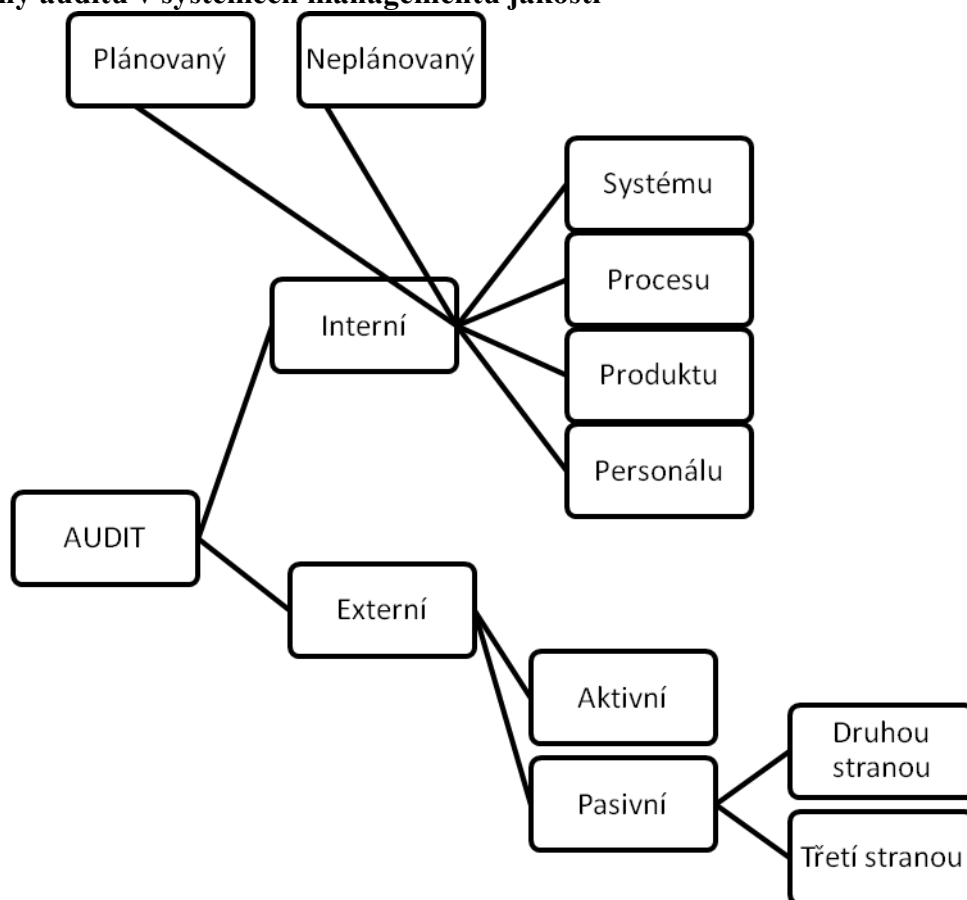
Tabulka 1: Rozdíl tradičního a moderního pojetí interního auditu.....	15
Tabulka 2: Klady a zápory pro zřízení výboru pro audit.....	21
Tabulka 3: Význam pojmu kvalita	23
Tabulka 4: Principy managementu kvality	24
Tabulka 5: Kroky techniky G8D (Global Eight Disciplines)	33
Tabulka 6: Vyspělost organizací z pohledu risk managementu	41
Tabulka 7: Zařazení zaměstnanců dle oddělení.....	47
Tabulka 8: Příklad rozpadu cílů.....	50
Tabulka 9: Zúčastněné strany (stakeholders)	58
Tabulka 10: Míra dopadu rizika (D).....	63
Tabulka 11: Míra pravděpodobnosti (P).....	64
Tabulka 12: Hodnocení stupně významnosti (R)	64
Tabulka 13: Návrh ročního plánu auditů na rok 2015	68

9.3 Seznam grafů

Graf 1: Mapa rizik	66
--------------------------	----

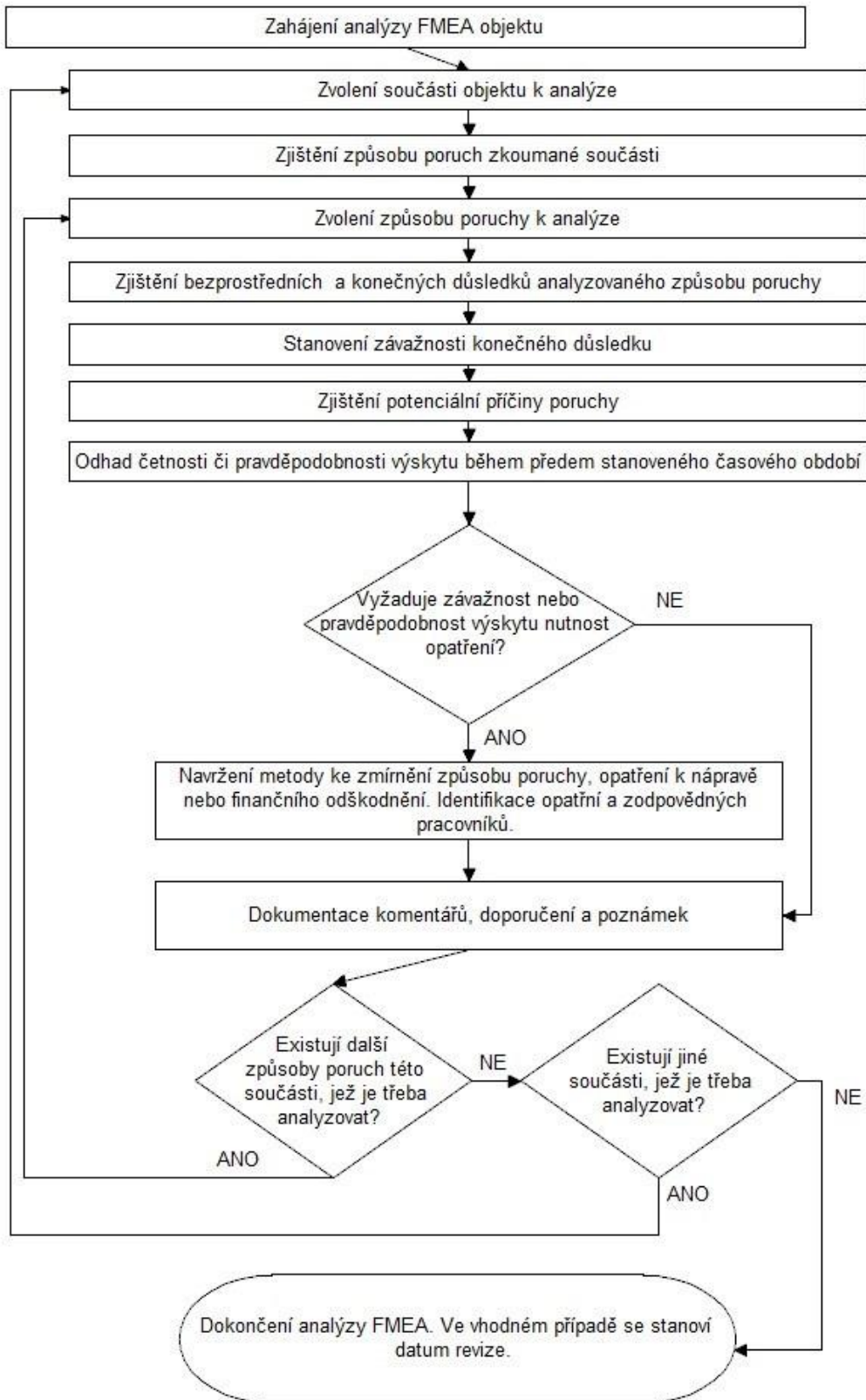
10 Přílohy

10.1 Druhy auditů v systémech managementu jakosti



Zdroj: Nenadál a kol., Moderní management jakosti: principy, postupy, metody, 2008, s. 250

10.2 Postup analýzy FMEA



Zdroj: ČSN EN 60812, Technika analýzy bezporuchovosti systémů: Postup analýzy způsobů a důsledků poruch (FMEA), 2007, s. 19

10.3 Katalog rizik

Katalog rizik								
Číslo rizika	Název rizika	Potencionální riziko	Následky selhání	Míra dopadu rizika (D)	Možné příčiny	Míra pravděpodobnosti (P)	Významnost rizika (R)	Návrh opatření
FINANCE								
1	Správa pohledávek	Nesplacené pohledávky	10 mil Kč	II.	Náhlé nedobrovolné ukončení činnosti odběratele, zpronevěra	1	2	systém bonity klienta, nastavení kreditu klienta, systém vymáhání pohledávek, právní záruky
		Nedobytné pohledávky	10 mil Kč	II.	Náhlé nedobrovolné ukončení činnosti odběratele, zpronevěra	1	2	
2	Skladové zásoby	Ztráta hotových výrobků u dodavatelů, včetně neschopnosti dodávat = ztráta klienta	25 mil Kč + ztráta klientů	III.	Požár skladu, ztráta zásob	2	6	rozdělení skladu mezi společnost a strategické dodavatele, zvláštní sklad pro součástky
		Ztráta skladových zásob z vlastního skladu včetně neschopnosti dodávat = ztráta klienta	32 mil Kč + ztráta klientů	III.	Požár skladu ztráta zásob	2	6	

		Časová ztráta hodnoty zásob	do 10 mil Kč	II.	Nad objednávka specifických dílů	3	6	system řízení objednávek, plánování výroby, objednávkami specifických dílů až po závazných objednávkách
3	Kurzové změny	Změna kurzu v neprospěch společnosti	až 20 % obrátu	III.	Změny kurzů	3	9	implementace procesu zajištění rizik kurzových změn
4	Správa daní	Chyba ve výpočtu daně	Sankce finančního úřadu	II.	Chyba ve výpočtu daně	2	4	konzultace s daňovými poradci, audit
		Opomenutí zaplacení daně	Sankce finančního úřadu	II.		2	4	hlídání termínů externí účetní firmou
		Chyba ve výpočtu mezinárodní daně	Sankce finančního úřadu	II.	Neznalost vzájemných vazeb daní v ČR a zahraničí	3	6	najmutí zkušeného konzultanta
		Opomenutí zaplacení mezinárodní daně	Sankce finančního úřadu	II.	Neznalost vzájemných vazeb daní v ČR a zahraničí	3	6	
5	Budget	Špatné investice	Cca 10 mil Kč	II.	Nákup nemovitosti, nebo technologie ve vidině rozvoje a	2	4	možnost následného prodeje, nebo pronajmutí

					tento rozvoj poté nenastane			
6	Správa závazků/půjček	Dočasná neschopnost splácet	Ztráta zástavy	III.	Náhlá změna obchodních podmínek na trhu proti plánu	2	6	zavedení rezerv ve finančních plánech
7	Tiché společenství	Všichni tiší společníci požadují vyplacení vkladu v situaci, kdy se firmě nedaří	Cca 10mil Kč	II.	Firmě se přestane dočasně dařit	2	4	
8	Správa likvidity	Nebudeme mít dost hotovosti po nějakou dobu	Penále, poplatky z prodlení	I.	Chyba při plánování likvidity	1	1	konzervativní přístup k správě likvidity
9	Kriminální aktivita	Někdo si převede peníze z účtu a zmizí	Do 20 mil. Kč	II.	Výběr lidí, nastavení procesů	2	4	omezení přístupových práv k účtům
PRÁVNÍ ODDĚLENÍ A SPRÁVA FIRMY								
10	Strategie	Špatná teritoriální orientace	Špatná investiční rozhodnutí	III.		3	9	definice strategie a její implementace, zaměření na tržní segmenty
		Špatná produktová orientace		III.		3	9	
		Špatná tržní orientace		III.		3	9	
11	Výkonný tým, Představenstvo	Ztráta více členů výkonného týmu nebo představenstva	Platba za konkurenční doložku při odchodu	III.	Náhoda, úmysl, nedbalost, dohoda	2	6	smlouva se členem představenstva, kompetitivní

		Ztráta více členů výkonného týmu nebo představenstva	Platba za konkurenční doložku při odchodu	IV.		2	8	podmínky, odměny, úroveň řízení a zpětné vazby
		Odchod člena výkonného týmu nebo představenstva	Platba za konkurenční doložku při odchodu	II.		2	4	
12	Kredibilita ČR	Dopad na zaměstnance	Odchod zaměstnanců	III.		4	12	příprava krizového plánu, projekt budování image značky
		Dopad na klienty	Riziko ztráty klientů v ČR	II.		2	4	příprava krizového plánu, projekt budování image značky
13	Reputace	Vážná škoda způsobená produktem		III.		3	9	příprava krizového plánu
		Pomluva		III.		3	9	
		Soudní spory		II.		2	4	
14	Bezpečnost práce a ochrana zdraví	Pracovní úraz		III.		2	6	pravidelné školení bezpečnosti
		Nemoc získaná na cestách		III.	Indispozice zaměstnanců, rozšíření v rámci firmy	3	9	politika bezpečnosti práce a ochrany zdraví-
		Únos		IV.		2	9	doporučení pro cestovatele

15	Ochrana strategie společnosti	Nevymahatelnost, nesprávnost rozhodnutí a postupů, snížení možnosti následování strategie	Soudní spory, finanční dopady, reputace, pokuty, dopady na místní i mezinárodní úrovni	IV.	Nedotvořený obchodní plán společnosti	2	8	efektivní právní oddělení, implementace a dodržování procesů a směrnic a jejich další rozvoj
16	Podpora při tvorbě a zavádění procesů a směrnic	Ztráta know-how a duševního vlastnictví, porušování smluv s třetími stranami, porušování zákonných požadavků, ztráta informací a dokumentů, nedostatek důkazů, neefektivní externí právní podpora a koordinace	Soudní spory, finanční vstupy, reputace, pokuty, dopady na místní i mezinárodní úrovni	IV.	Obava před implementací procesů a směrnic ve společnosti, příprava systému organizace informací, dokumentů a evidence na samém začátku, nestabilní právní systém v ČR a nepředvídatelné právní systémy v některých zemích, necentrální vedení agendy ochrany společnosti	2	8	efektivní právní oddělení, implementace a dodržování procesů a směrnic a jejich další rozvoj
OBCHOD								
17	Distribuční kanály	Ztráta přístupu k trhu, ztráta distributora, klíčového zákazníka, špatný	5-10 mil. Eur obratu + následky	III.	Špatná výkonnost, lepší výkon konkurence, ceny a vize	4	12	proces efektivní komunikace obchodního oddělení a channel

		marketing, málo zkušenosti obchodníci						develope nt se zákazníky; vyjasnění odpovědnosti; cenová politika
		Špatná výkonnost		II.	Špatná výkonnost, lepší výkon konkurence, ceny a vize	4	8	
18	Objednávky	Neschopnost včasného doručení	Produkční problémy zákazníka	I.		4	4	
		Špatná kvalita doručených produktů	Produkční problémy zákazníka, reklamacie	II.		3	6	kontrolní plány, FMEA
19	Plánování skladů	Příliš vysoké odhady	Více produktů na skladě (ležící peníze ve výrobcích na skladě a jejich zastarávání - propad záruky od dodavatele)	II.		3	6	plánování výroby
		Příliš nízké odhady	Nedostatek produktů	III.		3	9	plánování výroby

20	Technická podpora	Špatná technická podpora	Veliká materiální škoda, poškození majetku zákazníka	IV.	Neprofesionální, pozdní technická podpora	3	12	restrukturalizace oddělení technické podpory, lepší vzdělávání pracovníků o produktech
FACILITY A IT								
21	Péče o budovy	Živelní škoda totální, požár	Majetková ztráta + přerušení provozu 2 měsíce	III.	Zanedbání péče, technická závada, úmysl, nedbalost, přenos z okolí	2	6	pravidelné revize, požární čidla, ostraha objektu
		pracovní úraz	Poškození zdraví až smrt zaměstnance	III.	Nedbalost	2	6	školení, výstrahy, konzultant
		zamezení přístupu k budově	Omezení provozu společnosti	II.	Požár okolních budov, vodovodní potrubí	2	4	možnost vjezdu do areálu se dvou ulic
		Výpadek elektrického proudu	Omezení provozu společnosti	II.	Externí závada u dodavatele (překopnutí kabelu), nezaplacení záloh za el. energii	3	6	pravidelné platby dle faktur, možnost využití záskokových motorů ve školicím centru
22	Vlastní provoz infrastruktury IT	Ztráta hardware serevrovny	Majetková škoda doprovázená ztrátou dat, přerušení provozu	III.	Úmyslné poškození, požár, odcizení	2	6	pravidelné revize, požární čidla, ostraha objektu, zabezpečovací prvky v

			až měsíc					servrovně
		Ztráta konektivity více jak několik hodin	Ztráta datové komunikace	II.	Výpadek jediného dodavatele datových služeb, technická závada na vlastní infrastruktuře	2	4	výpadek ošetřený ve smlouvě nepřetržitým servisem 24hodin
23	Bezpečnost dat	Ztráta dat	Ztráta know how, omezení provozu	III.	Návaznost na katastrofické scénáře totální škody, úmyslné znehodnocení, nedbalost (viry)	2	6	pravidelné zálohování dat mimo budovu
		Zcizení a zneužití dat	Omezení provozu, ztráta know how, konkurenční výhody	III.	Úmyslné odcizení, neúmyslná ztráta např. notebooku, selhání lidského faktoru	3	9	plán rozvoje IT, doložky o mlčenlivosti
24	Zabezpečení budovy a ostraha	Odcizení a vandalství	Majetková ztráta, může vést až ke ztrátě a zneužití dat	II.	Náhodný útok pachatele na budovu, nebo zcizení techniky z vozidel, zcizení samotných vozidel	4	8	ostraha objektu, alarm
25	Vozový park	Poškození většího počtu	Nemožnost užití vozidel,	II.	Živelná škoda	2	4	

		vozidel	omezení provozu					
		Poškození jednoho vozidla		I.	Nedbalost, trestný čin	4	4	
		Dopravní nehoda	majetková škoda, zranění zaměstnance	III.	Nedbalost, zanedbání údržby, úmysl, cizí zavinění	3	9	Servis vozidel u jednoho servisu, pravidelná kontrola stavu aut a pneumatik
STRATEGICKÝ NÁKUP A KVALITA								
26	Výběr a řízení dodavatelů a subdodavatelů	Zpoždění dodávek	Zpoždění dodávek	II.	Dodavatel upřednostní jiného klienta, objektivní příčiny zpoždění	2	4	plánování výroby, jasné smlouvy s dodavateli
		Úplná ztráta dodavatele	Výrazné zpoždění dodávek až 6 měsíců	III.		2	6	kapacita vlastního skladu až 3 měsíce
		Kvalita materiálů dodávaných subdodavateli	Extrémně až výrazné následné škody způsobené produkty společnosti	III.	Subdodavatel dodá jiné, než specifikované materiály	2	6	předepsání výrobcí a dodavatelé materiálů, jasná specifikace, audity u dodavatele
		Únik informací od dodavatele	Únik technologického know how	III.		2	6	ošetřené smlouvy s dodavateli
27	Smlouvy a podmínky	Nedokonalé postavené smluvní podmínky	Nemožnost reklamací vadných	III.		2	6	revize smluv, definování odpovědností

			výrobků					
		Dodavatelé bez smluv	Únik informací, nemožnost vymáhání pohledávek, apod.	III.		3	9	
		Neshodný díl - nedodržování předepsaných postupů výroby dodavateli	Reklama ce	II.		2	4	
		Neshodný díl - nedokonalé, nebo neúplné testy výrobků	Reklama ce	II.		2	4	
		Neshodný díl - poškození výrobků během přepravy	Reklama ce, ztráta až jednoho celého zasílatelského balení výrobků (např. kontejner)	II.	Nevhodné balení, nebo zacházení během přepravy	2	4	
28	Kvalita produktu	Neshodný díl	Reklama ce, náklady na pozdní řešení reklamacie, ztráta reputace	IV.	Nevhodné databáze, neužívání FMEA	5	20	FMEA, nárůst reklamačního oddělení, audity

		Nesplnění požadavků normy ISO	odebrání certifikace	III.		3	9	kontrola dodržování procesů, auditů
HR								
29	Plánování lidských zdrojů	Předimenzování kapacity nových pozic	Náklady na přijetí, zaškolení a propuštění zaměstnanců	II.	Nedodržení obchodního plánu	2	4	audity
30	Nábor	Zpoždění náboru	Nedostatečná lidská kapacita	II.	Nedostatek lidí na trhu práce	3	6	atraktivnější popis pracovních míst, nové formy inzerce
		Nutnost snížení původních požadavků	Vyšší náklady na zapracování	II.		3	6	
		Přijetí špatného člověka, možnost ztráty kvalitního člověka	Mrhání finančními a lidskými náklady	II.	špatná adaptace a zaškolení	2	4	školení HR zaměstnanců
31	Hodnocení zaměstnanců	Pokles motivace	pokles výkonu, odchody zaměstnanců	III	nevyjasněné procesy a odpovědnosti, přetížení zaměstnanců	2	6	revize procesů, jasně dané odpovědnosti
32	Školení a rozvoj	Absence povinného školení	až pracovní úraz, zanedbání povinností, pokles výkonnosti	III.		2	6	plán povinných školení a odpovědný zaměstnanec za dodržování

33	Výstup pracovníka	odchod klíčových pracovníků, např. vedoucí projektu	zpoždění projektu, ztráta kapacity	III.	selhání manažera, špatný odměňovací systém, rychlé změny ve firmě	2	6	větší informovanost zaměstnanců, častější komunikace s vedením
R&D								
34	Rozhodnutí o vývoji nového produktu	Vývoj bez tržního potenciálu	Vyvine se produkt s nízkou šancí na trhu + ztráta pozice na trhu, ztráta kapacity na výnosnější produkt	III.	Nedostatečná znalost trhu, změna veřejného mínění, nepředvídaná změna trhu, politická rizika	3	9	strategická mapa vývoje, plánování strategických projektů, projektový management
35	Definice produktu	Definice zbytečně drahého, nebo příliš komplikovaného produktu	Cenová nekonkurenceschopnost, překročení nákladů na vývoj	III.	Nedostatečná vzájemná komunikace mezi vlastníky procesů, nepřesné odhady vývojových nákladů	3	9	strategická mapa vývoje, školení projektových manažerů, revize procesů projektového managementu
		Zákazník neakceptuje takto definovaný produkt	Nutnost re designu produktu	II.		4	8	změna systému sběru požadavků zákazníka
36	Splnění normativních požadavků	Neschopnost produktu splnit normativní požadavky-	Nutnost re designu produktu + nový	II.		3	6	FMEA

		zjistí se v rámci společnosti	vývoj					
		Zpochybnění plnění normy ze strany zákazníka	Lokální zákaz prodeje	III.		2	6	
37	Neshody a jejich řešení	Samotný vznik neshody např. nepředpokládanou změnou vlastností součástky, nesprávně použitou součástkou, nebo nesprávnou aplikací produktu	Ztráta reputace, náklady na opravy a reklamace	II.		5	10	posílení reklamačního oddělení, zlepšení smluv s dodavateli, FMEA, změnové řízení
		Neshoda není řešena, nebo vzniká opakovaně	Ztráta reputace, náklady na opravy a reklamace	II.		3	6	dodržování řešení neshod pomocí techniky G8D

Zdroj: Vlastní zpracování