

# **Přínos interního auditu ve státní příspěvkové organizaci působící ve zdravotnictví**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**JUDr. Andrea Hrdličková, Ph.D.**

**Tereza Doležalová**

**Brno 2015**



Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce JUDr. Andree Hrdličkové, Ph.D., za její cenné rady a pomoc při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Dagmar Voralové, která mi vždy ochotně poskytla všechny potřebné informace.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Přínos interního auditu ve státní příspěvkové organizaci působící ve zdravotnictví** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

---

## **Abstract**

Doležalová, T. The contribution of internal audit in state allowance organization involved in health care. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

Bachelor thesis deals with the internal audit authority selected allowance organization, respectively contribution of this authority for the selected organization. The thesis is divided into two parts. The literary review deals with control, internal audit, external audit, compare and structuring of enterprises according a legal form. The own labor describes the specific organization and through a questionnaire survey assessed the situation in the organization and the proposed changes in the field of internal audit.

## **Keywords**

Control, internal audit, external audit, contribution, health care, state allowance organization.

## **Abstrakt**

Doležalová, T. Přínos interního auditu ve státní příspěvkové organizaci působící ve zdravotnictví. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce se zabývá orgánem interního auditu vybrané státní příspěvkové organizace, respektive přínosem tohoto orgánu pro vybranou organizaci. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Literární přehled se zabývá problematikou kontroly, interního auditu, externího auditu, jejich porovnáním a členěním podniků. Ve vlastní práci je popsána konkrétní organizace a pomocí dotazníkového šetření vyhodnocena situace v organizaci a navrženy změny v oblasti interního auditu.

## **Klíčová slova**

Kontrola, interní audit, externí audit, přínos, zdravotnictví, státní příspěvková organizace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>8</b>
1.1	Úvod.....	8
1.2	Cíl práce.....	9
<b>2</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>10</b>
2.1	Kontrola.....	10
2.1.1	Vnitřní kontrola.....	10
2.1.2	Vnější kontrola .....	11
2.1.3	Vnitřní kontrola a interní audit.....	11
2.2	Externí audit.....	12
2.2.1	Definice externího auditu.....	12
2.2.2	Právní rámec a druhy externího auditu.....	12
2.2.3	Instituce v oblasti externího auditu .....	13
2.2.4	Auditorské oprávnění a auditorská zkouška.....	14
2.2.5	Postup při výkonu externího auditu .....	14
2.3	Interní audit.....	15
2.3.1	Historie interního auditu.....	15
2.3.2	Definice interního auditu .....	16
2.3.3	Etický kodex Institutu interních auditorů .....	18
2.3.4	Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu.....	18
2.3.5	Postup při výkonu interního auditu.....	19
2.4	Externí versus interní audit.....	29
2.5	Podniky, jejich rozdělení a subjekty poskytující zdravotní péči .....	30
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>34</b>
4.1	Seznámení s organizací .....	34
4.1.1	Historie organizace.....	34
4.1.2	Organizační struktura.....	35

---

4.2	Interní audit v HL .....	36
4.3	Dotazníkové šetření .....	36
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>54</b>
7.1	Literární zdroje .....	54
7.2	Internetové zdroje .....	55
7.3	Právní předpisy.....	56
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>58</b>
<b>A</b>	<b>Příloha č. 1: Dotazník</b>	<b>60</b>

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Příspěvkové organizace fungují jako neziskové. Pro příspěvkové organizace není hlavním cílem dosažení zisku, ale dosažení nějakého určitého nefinančního cíle nebo poslání. Je také možné, aby příspěvková organizace dosahovala zisku. Tento dosažený zisk však nesmí být rozdělován mezi zakladatele, zaměstnance či jinak zainteresované osoby s touto organizací. Zisk musí být použit na financování takové činnosti, pro kterou byla organizace založena.

Příspěvková organizace disponuje dvěma druhy prostředků a to prostředky, které získává svou hlavní činností a prostředky od svého zřizovatele, takzvané příspěvky ze státního rozpočtu. Příjmy z hlavní činnosti nemusí pokrýt výdaje z této činnosti, pak je tento rozdíl financován z příspěvku na provoz ze státního rozpočtu. Na druhou stranu, když jsou příjmy z hlavní činnosti příspěvkové organizace vyšší než související výdaje, pak může být zřizovatelem této organizace stanoven odvod z provozu do státního rozpočtu.

Příspěvková organizace smí prostředky využívat pouze na účely, na které jsou předem určeny. Dále musí plnit stanovené úkoly s ohledem na hospodárnost a také musí dbát na vztahy dané ke státnímu rozpočtu.

Interní audit ve státní příspěvkové organizaci se řídí Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu a zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Interní audit zaznamenává, analyzuje a posuzuje rizika, která se týkají činnosti orgánu veřejné správy. Zjišťuje, zda jsou tato rizika identifikována včas a po správné identifikaci zajištěna. To znamená, že jsou na ně aplikována opatření odpovídající jejich charakteru, která slouží k jejich eliminaci či úplnému odstranění. Interní audit také ověřuje činnost řídicí kontroly v oblasti nakládání s veřejnými prostředky.

Když bychom chtěli přesně definovat interní audit, lze využít známou definici dle Rámce profesní praxe interního auditu, kdy se jedná o „*nezávislou, objektivně ujišťovací a poradenskou činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci*“ (Báčová, 2011, str. 27). 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.

Většina lidí si v souvislosti se slovem „audit“ představí buď interní, nebo externí audit, ale často neznají rozdíl mezi těmito dvěma druhy auditu. Pochopitelně oboje má své výhody i nevýhody, proto práce obsahuje rozbor obou dvou druhů auditu včetně jejich srovnání a popisu přínosů pro organizace. Není však snadné říci obecně, co je lepší. Vždy se musí nahlížet na výhody a nevýhody jednotlivých druhů auditu z pohledu konkrétního podniku, tzn. co má pro tento konkrétní podnik vyšší hodnotu a přináší více výhod a na druhou stranu, co pro podnik hodnotu nemá a výhody nepřináší.



Tématem bakalářské práce je tedy problematika interního auditu ve státní příspěvkové organizaci, která působí ve zdravotnictví. V práci se pomocí dotazníkového šetření zjišťuje, zda zaměstnanci konkrétní firmy mají o útvaru interního auditu povědomí. Dále zda vědí, jaký účel má tento útvar v organizaci. Zda v jeho existenci spatřují přínos a v čem a také zda vědí, v čem se skrývá rozdíl mezi kontrolou a výkonem interního auditu.

## 1.2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posoudit a ověřit, zda existence vlastního orgánu interního auditu přináší Hamzově léčebně přínos. Základ vlastní práce tvoří výzkum pomocí dotazníkového šetření s cílem zjistit, zda zaměstnanci Hamzovy léčebny vědí o fungování útvaru interního auditu a jak vnímají práci interního auditora. Dotazníkového šetření se účastní zaměstnanci Hamzovy léčebny, kteří jsou požádáni, aby odpověděli na připravené otázky dotazníku. Tyto otázky přispívají k vyhodnocení nejen průběhu interního auditu, ale také pomáhají ověřit dílčí cíle, které mají podobu výzkumných podotázek.

Hlavní výzkumná otázka zní: „Je pro Hamzovu léčebnu přínosné mít vlastní orgán interního auditu?“ Jak již bylo výše uvedeno, k dosažení cíle bakalářské práce pomohou dílčí cíle, které tvoří výzkumné podotázky vztahující se k zaměstnancům Hamzovy léčebny. Tyto výzkumné podotázky mají následující podobu:

- „Znají zaměstnanci Hamzovy léčebny účel interního auditu?“
- „Spatřují zaměstnanci Hamzovy léčebny v útvaru interního auditu přínos?“
- „Dokáží zaměstnanci Hamzovy léčebny rozeznat rozdíl mezi kontrolou a interním auditem?“

Vyhodnocení dotazníkového šetření se uskuteční prostřednictvím analýzy dat a jejich vzájemné komparace, která probíhá po sběru dat od zaměstnanců Hamzovy léčebny. Analýzou získané informace pak pomocí následné syntézy a dedukce přispějí k vydání návrhů a doporučení pro útvar interního auditu.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Kontrola

Kontrola nebo jinými slovy ověřování či dohled nad něčím nebo někým, se v minulosti vyznačovala hlavně přezkoumáváním určitých dokumentů. Nyní má kontrola mnoho významů, obecně však znamená, že se kontroluje určitá činnost lidí. Kontroluje se, zda je tato činnost vykonávána správně a také to, zda určitý stav odpovídá takovému stavu, který byl předem označen za požadovaný.

Schránil a Tvrdoň (2010), k jejichž názoru na kontrolu se v práci přikláním, popisují kontrolu jako **činnosti, při kterých manažeři kontrolují práci svých podřízených a tím získávají informace o skutečném stavu organizace**. Na základě zjištění jsou využívána nápravná opatření v podobě např. nepeněžitých pokut a jiných závěrů. Zde se kontrola velmi liší od auditu, který nevyužívá přímých postihů.

Další pohled na kontrolu uvádí Dvořáček (2003), kdy jde o činnost porovnávání plánovaných hodnot s hodnotami, ke kterým se organizace dopracovala. Kontrolu lze rozdělit na vnitřní, uvnitř organizace a vnější, mimo organizaci. Cíl kontroly je nalézt v určitém čase nesrovnalosti v souvislosti s cíli organizace.

Z překladu Armstronga (2013) vyplývá, že lze vykonávat kontrolu činností a lidí, kteří se starají o to, aby stanovené plány uspěly. O dobrou kontrolu jde po provedení následujících kroků. Nejdříve naplánujte, čeho se budete snažit dosáhnout a poté stanovte vhodné a spravedlivé cíle, rozpočty a normy. Rozhodněte, co chcete kontrolovat a stanovte kritéria úspěšnosti. Rozhodněte, jak budete měřit výkon a zajistěte, že měření jsou tak přesná, platná a spolehlivá, jak je možné. Dále pravidelně měřte, čeho bylo dosaženo, a zajistěte, aby osoby odpovědné za výsledky měřili svůj výkon nebo opatřili měření, která jim umožní tak učinit. Porovnejte skutečné výsledky měření s plány a zajistěte, že každý další člen vašeho týmu dělá totéž. Přijměte nebo iniciujte kroky k využití příležitostí odhalené těmito údaji, nebo opravte odchylky od plánu.

#### 2.1.1 Vnitřní kontrola

Dle Schránila a Tvrdoň (2010) je vnitřní kontrola vykonávána zaměstnanci organizace na úrovni řízení podle vnitřních předpisů dané organizace. Vnitřní kontrola má několik fází, mezi něž patří, co se bude kontrolovat, zjištění informací, kontrola informací, preventivní, vstupní, průběžná, výstupní a zpětná kontrola a nakonec návrh nápravných opatření.

Dvořáček a Kafka (2005) zdůrazňují, že na vnitřní kontrolu je kladeno mnoho požadavků, mezi které zejména patří pružnost, srozumitelnost, jasnost, komunikovatelnost, smysluplnost, hospodárnost, použitelnost.

Dvořáček (2003) uvádí, jaké **druhy vnitřní kontroly** se mohou vyskytnout:

- **Manažerská kontrola** – jedná se o kontrolu, kterou provádí manažeři, kdy srovnávají skutečné výsledky s plánovanými.
- **Preventivní kontrola** – tato kontrola zjišťuje jaké kvantitativní a kvalitativní nesoulady využívá organizace.
- **Průběžná kontrola** – je to kontrola zjišťující stav probíhajících procesů s ohledem na vytyčené cíle.
- **Kontrola zpětnou vazbou** – zde jde o kontrolu konečných výsledků a z nich plynoucích nápravných opatření.

Cílem vnitřní kontroly dle Zuzáka a Königové (2009) je dohlédnout na to, aby byly dodržovány předpisy a normy. Ten, kdo provádí kontrolu je povinen zjištěné informace nahlásit pracovníkům v pozici vedení.

### 2.1.2 Vnější kontrola

Vnější kontrolu Schráníl a Tvrdoň (2010) popisují jako kontrolu uskutečňovanou subjekty zvenčí organizace. Může mít podobu smluvních požadavků, kdy se dojedná, že subjekt postavený mimo organizaci provede kontrolu některých činností. Mezi další podoby patří zákonné požadavky, kdy se organizace musí řídit zákony, které ukládají povinnost kontroly státními orgány. U zákonných požadavků je možnost postihů institucemi veřejného práva, jako například Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, Nejvyšším kontrolním úřadem, Finančním úřadem, Nejvyšším statistickým úřadem a dalšími, podle povahy zjištěného nesouladu se zákony.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník<sup>1</sup> uvádí, že osoba, která chce provést kontrolu neboli objednatel, uzavře s kontrolorem smlouvu o kontrolní činnosti, kde se zaváže vydat mu odměnu za vykonanou činnost. Kontrolor po provedení kontroly popíše zjištěný stav v kontrolním osvědčení, jehož vydáním a provedením kontroly mu vzniká právo na odměnu od objednatele.

### 2.1.3 Vnitřní kontrola a interní audit

Obecně se pojmy kontrola a interní audit chybně považují za synonyma, neboli slova, která mají stejný význam. Pravdou však je, že mezi nimi existuje několik značných rozdílů.

Jedním z hlavních rozdílů mezi interním auditem a vnitřní kontrolou podle Dvořáčka (2003) je rozdíl v uskutečňování těchto činností. Vnitřní kontrola se vykonává na každé úrovni řízení a interní audit je nástroj, který využívá pouze vrcholový management. K dalším rozdílů patří, že vnitřní kontrola zjišťuje pouze odchylky mezi stavem skutečným a požadovaným, naproti tomu interní audit nezávisle ověřuje veškeré činnosti v organizaci. Dále vnitřní kontrolu provádí každý

---

<sup>1</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 2652 a následující

pracovník na řídicí pozici, ale interní audit provádí pouze pracoviště k tomu určené. Mnohý z dalších rozdílů spočívá v cíli. Cíl vnitřní kontroly tkví v odstranění nedostatků, které byly zjištěny a cílem interního auditu je zvyšovat efektivnost a formovat přidanou hodnotu pro organizaci. Fungování vnitřní kontroly ověřuje interní audit a dává zpětnou vazbu doporučením nápravy.

Schránil a Tvrdoň (2010) popisují, že rozdíl mezi interním auditem a kontrolou spočívá také v jejich funkci. Audit se zabývá nesouladem mezi normami a skutečností, ale na rozdíl od kontroly také normami jako takovými, kdy dává zpětnou vazbu k jejich případné nápravě. Jaký postih bude uložen při zjištění nesouladu, je dalším rozdílem mezi kontrolou a interním auditem. Při kontrole se vyskytují i peněžní sankce, ale při auditu jsou postihy od auditora nepřímé, to znamená, že auditor pouze upozorní na zjištěné nesoulady, avšak v jeho pravomoci není zabývat se postihem dotčených osob.

Jednu věc však vnitřní kontrola a interní audit mají společnou a tou je jejich cíl, kdy je jejich posláním působit nejen předběžně, ale i následně.

Dvořáček (2003) popisuje toto předběžné a následné působení tak, že předběžné znamená postarat se o to, aby lidé, nad kterými mají dohled, jednali dle předpisů. Následné pak znamená, aby ti, kteří provádějí kontrolu, zjišťovali vzniklé nesoulady. **Interní audit tedy nepatří pod vnitřní kontrolu, ani ji nenahrazuje.**

## 2.2 Externí audit

### 2.2.1 Definice externího auditu

Přeložením slova „externí“ do češtiny, získáme slova jako vnější nebo působící zvenčí. Audit je tedy prováděn auditory nebo auditorskými společnostmi zvenčí firmy.

Jak uvádí Dvořáček (2003) externí audit provádí odborníci v oboru účetnictví, jejichž úkolem je kontrola stavu organizace z finančního hlediska. Tito odborníci musí být objektivní a jejich výrok má demonstrovat, zda výsledky odpovídají situaci konkrétní společnosti v různých ohledech.

Externí audit je dle Schránila a Tvrdoň (2010) také jinými slovy audit účetní závěrky, kdy auditor ověřuje správnost sestavení účetní závěrky, tak aby byla ve shodě s rámcem účetního výkaznictví. To znamená dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví<sup>2</sup> tak, aby „*podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky*“.

### 2.2.2 Právní rámec a druhy externího auditu

V České republice se externí audit řídí zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, který v posledních letech prošel zásadními změnami.

Podle Schránila a Tvrdoň (2010) se externí audit dále řídí mezinárodními auditorskými standardy. Standardy obsahují povinnosti a cíle auditora, a také po-

---

<sup>2</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 7 odst. 1

vahu a objem činností auditu, aby zmíněné cíle mohly být splněny. Dle těchto standardů auditor ověřuje účetní závěrky. Auditóři se také řídí jinými právními předpisy, ale musí samozřejmě brát zřetel i na soulad těchto předpisů s mezinárodními standardy.

Dvořáček (2003) poté vyvozuje, že České národní standardy vychází právě z výše zmíněných mezinárodních auditorských standardů, které vydává Mezinárodní federace účetních (IAFC).

Sedláček (2011) uvádí, že dalším závazným předpisem vedle auditorských standardů je etický kodex, který vydává Komora auditorů České republiky.

Dle Komory auditorů České republiky má etický kodex tři části, kdy se v první části uvádí principy etického chování a v ostatních dvou částech se píše, jak je možné využít koncepční rámec v určitých záležitostech. Mezi principy etického chování patří integrita vyjadřující upřímnost a čestnost. Dále objektivita, kdy se nesmí stát, že nad profesionálností a odborností převládnu nepříznivé vlivy okolí. Mezi další principy patří odborná způsobilost a řádná péče, kde je potřeba dbát na neustálé obnovování znalostí. Dále důvěrný charakter informací, z něhož plyne mlčenlivost o získaných informacích. Poslední princip profesionálního jednání ukládá auditorovi povinnost dodržovat dané zákony.

V průběhu auditu účetní závěrky se auditor musí dále řídit určitými etickými pravidly zakotvenými v mezinárodních auditorských standardech<sup>3</sup>. Jedná se o pravidla jako je například profesní skepticismus, což znamená, že by měl auditor počítat se zkreslením závěrky. Mezi další požadavky spadá odborný úsudek, který by měl auditor vždy uplatnit. Dále by měl auditor mít dostačující důkazní informace pro snížení rizika. V neposlední řadě má auditor povinnost obeznámit se se standardy a řídit se jimi.

Při sestavení účetní závěrky je nutné postupovat dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví<sup>4</sup>, který se věnuje účetní závěrce. Můžeme zde najít definici účetní závěrky, druhy, části, podmínky jejího ověření auditorem atd.

Dvořáček (2003) uvádí, že externí audit prováděný dle českých předpisů se nazývá statutární, národní nebo český a na druhou stranu mezinárodní audit je ten, který je prováděn dle mezinárodních standardů. Audit probíhající v době, kdy ho chce provést klient, většinou v polovině účetního roku se nazývá průběžný audit a dalším typem je potom audit na konci roku.

### 2.2.3 Instituce v oblasti externího auditu

Instituce v oblasti externího auditu upravuje zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech. Jedná se o Komoru auditorů, Radu pro veřejný dohled a výbor pro audit, což je orgán zřizovaný jen některými subjekty.

**Komora auditorů České republiky** je organizace, které dal právní základ zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech<sup>5</sup>. Tato instituce slouží k řízení profese auditorů

<sup>3</sup> Mezinárodní auditorský standard ISA 200

<sup>4</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 18 – 23b

<sup>5</sup> Zákon č. 93/2009 Sb, o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), § 31 a násl.

v České republice. Mezi nejdůležitější úkoly patří vedení rejstříku auditorů, organizování auditorských zkoušek, vydávání auditorských oprávnění, kontrola a další.

Mezi další instituce se řadí **Rada pro veřejný dohled**, jejíž úpravu řeší také zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech<sup>6</sup>. Jak je patrné již z názvu, dohlíží na výkon činnosti auditorů a také Komory Auditorů České republiky. Kontroluje dodržování zákona o auditorech, auditorských standardů, etického kodexu a předpisů Komory auditorů. Výkon Rady by měl v klientech vzbuzovat důvěru v profesi auditorů a závěrky jimi ověřené.

**Výbor pro audit** patří k takovým orgánům, které zřizují subjekty veřejného zájmu, což jsou dle zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech<sup>7</sup>, právnické osoby, vlastníci cenné papíry obchodované na regulovaném trhu. Tento orgán má obvykle 3 členy, ale může být stanoveno dle vnitřních dokumentů i jinak. Mezi hlavní činnosti výboru patří zejména sledovat, jak se sestavuje účetní závěrka, hodnotit vnitřní kontrolu a interní audit.

#### 2.2.4 Auditorské oprávnění a auditorská zkouška

V případě žádosti o vydání auditorského oprávnění má žadatel povinnost splnit několik podmínek, které jsou zakotveny v zákoně č. 93/2009 Sb., o auditorech<sup>8</sup>. Jedná se například o bezúhonnost, svéprávnost, složení auditorské zkoušky, dosažení vysokoškolského vzdělání, absolvování určité praxe a další. Po splnění všech požadavků skládá žadatel prezidentu nebo viceprezidentu Komory slib auditora v předepsaném znění. Po složení slibu se žadateli vydá auditorské oprávnění a zapíše se do rejstříku auditorů.

Dále lze podat žádost o vykonání auditorské zkoušky, kdy se jedná o zkoušku odborné způsobilosti. Tato zkouška obsahuje oblasti, které musí žadatel pro úspěšné splnění zvládnout. Zmíněné oblasti jsou uvedeny v zákoně č. 93/2009 Sb., o auditorech<sup>9</sup>. Jde zejména o finanční analýzu, řízení rizik a vnitřní kontrolu, mezinárodní účetní standardy a další.

#### 2.2.5 Postup při výkonu externího auditu

Prvním krokem při externím auditu je, že subjekt, který si chce nechat provést audit, sepíše s auditorem smlouvu, kde se zaváže auditorovi vyplatit po vykonaném auditu odměnu. Auditor po dokončení auditu sepíše auditorskou zprávu, kterou předá auditovanému subjektu.

Zpráva auditora obsahuje dle Sedláčka (2011) písemné vyjádření auditora o tom, jaký zaujímá postoj k zauditované účetní závěrce a také zahrnuje věcné informace o předmětu a odpovědnosti. Jedná se o základní a nejdůležitější zpětnou vazbu pro organizaci od auditora. Její strukturu uvádí standardy.

---

<sup>6</sup> Zákon č. 93/2009 Sb, o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), § 37 a násl.

<sup>7</sup> Zákon č. 93/2009 Sb, o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), § 44 a násl.

<sup>8</sup> Zákon č. 93/2009 Sb, o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), § 4 a násl.

<sup>9</sup> Zákon č. 93/2009 Sb, o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), § 8 a násl.

V auditorské zprávě uvádí auditor svůj výrok, který může mít několik podob. Kislingerová (2001) uvádí druhy výroků auditora, mezi které patří výrok bez výhrad, kdy auditor nezjistil žádné nedostatky v podstatných oblastech. Dále výrok zdůraznění skutečnosti, kdy auditor zjistí neshody s vedením účetní jednotky v souvislosti s účetní závěrkou. Dalším druhem výroku je výrok s výhradou, který auditor vydá, když nelze vydat výrok bez výhrad, ale nejde o případ, kdy by musel auditor odmítnout výrok vydat. Dále záporný výrok, který auditor vydá, když by výrok s výhradou byl zavádějící nebo neúplný. Odmítnutí výroku se použije tehdy, když auditor nemá dostatek informací pro zhotovení auditu.

Podle Sedláčka (2011) záleží na míře jistoty, jaký ze čtyř možných výroků auditor vydá. Jak formulovat výrok a jak jej modifikovat ve zprávě auditora, neboli jaký ze čtyř možných výroků bude použit, lze nalézt v Mezinárodních auditorských standardech ISA 700 a 705.

Dalším dokumentem, jak uvádí Schráníl a Tvrdoň (2010), je „Management Letter“. Tento dokument, který auditor dává k dispozici, má důvěrnou povahu a jeho součástí jsou nedostatky a připomínky, které auditor našel. Vždy obsahuje možné následky a datum odstranění nálezů. Interní audit společnosti poté kontroluje nápravu. Jestliže následující rok po auditu není nález odstraněn, zhodnotí se jako „opakované zjištění“.

## 2.3 Interní audit

### 2.3.1 Historie interního auditu

Interní audit má kořeny hluboko v historii, kdy byl dle Dvořáčka (2003) používán při zjišťování stavu majetku a také k jeho ochraně, stejně jako účetnictví. Latinsky „audit“ znamená slyšet či dozvídat se. Anglicky interní audit znamená kontrola účtů či revize. Ve starém Římě auditoři podávali informace o státním majetku senátu.

Dále dle Dvořáčka (2003) nárůstem účetních informací a zabezpečením účetního systému se audit od poloviny 19. století rozvíjel. Byla požadována kontrola rozvahy, což bylo zakotveno v zákoně o akciových společnostech. Netrvalo dlouho a z požadavku vyplývala povinná kontrola auditorem, kterého vybrala společnost. Tím, jak rostly podniky, kde velikost se měřila obratem, množstvím zaměstnanců a hodnotou majetku, zvyšovalo se i riziko chyb a podvodů. Z tohoto důvodu bylo nutné, aby účetnictví bylo ověřováno nejen externě, ale i zaměstnanci podniku, interními auditory.

Dle Schráníla a Tvrdoň (2010) lze systematické využívání interního auditu zařadit zhruba do přelomu 30. a 40. let 20. století v USA. Interní auditor kontroloval účty, spravoval účetní a finanční oblast a odhaloval podvody a zabraňoval jim. Zajištění bezpečnosti vykonávaných operací bylo cílem jeho práce.

Následně Schráníl a Tvrdoň (2010) píší, že před druhou světovou válkou docházelo k růstu firem a za války, při zpřísnění zákonů, snižování kapacit, pak velké americké firmy řešili problém v řízení. V tuto dobu byl interní audit východiskem,

protože managementu ukazoval oblast problému a příčiny jeho vzniku. Postupem času si mezi sebou interní auditoři vytvořili kontakt, tím pádem mohli diskutovat problémy a zkušenosti. Chtěli docílit většího uznání veřejností i podnikatelskou oblastí.

Dvořáček (2003) zmiňuje, že v roce 1941 byl interní audit natolik akceptován, že byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA), který má sídlo v Altamonte Springs na Floridě. K Institutu patří většina interních auditorů evropských a iberoamerických zemí, USA a Kanady, ale jsou začleněni i auditoři ze země Asie, Afriky a Austrálie. Mezi funkce Institutu interních auditorů patří zejména školit, rozvíjet činnosti interních auditorů, vytvářet zásady správného výkonu této činnosti.

Schránil a Tvrdoň (2010) popisují, jak v roce 1982 byla založena Evropská konfederace institutů pro interní audit (European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA), která byla založena za účelem sjednocení interního auditu při zanechání autonomie národním institutům. Její poslání spočívá v rozvoji praxe interního auditu v Evropě pomocí členských organizací. ECIIA má sídlo v Bruselu a již třicet zemí světa je jí zastupováno.

K dalším poznatkům Schránila a Tvrdoň (2010) patří, že co se týče České republiky, tak interní audit nebyl zaveden do doby, než mezinárodní společnosti vstoupily na náš trh. Nejdříve byl interní audit využíván ve finančních institucích, jako jsou banky, pojišťovny a jiné. Pro podporu vývoje interního auditu v České republice působí od března 1995 Český institut interních auditorů (ČIIA) se sídlem v Praze.

Dvořáček (2003) uvádí další činnosti ČIIA mezi něž patří především kurzy a ucelená příprava, která má podobu manažerského studia a je možné získat diplom CIA (Certifikovaný interní auditor), poradenská činnost při zavádění interního auditu atd.

### 2.3.2 Definice interního auditu

Pro interní audit se používá jednotná a závazná definice zakotvená v Mezinárodním rámci profesní praxe interního auditu, který vydává Český institut interních auditorů. Tento Mezinárodní rámec obsahuje závazné směrnice a důrazně doporučené směrnice. Do závazných směrnic patří právě Definice interního auditu, Mezinárodní Standardy a Etický kodex. Do důrazně doporučených patří Stanoviska, Doporučení pro praxi a Praktické pomůcky.

Definice interního auditu dle Mezinárodního rámce profesní praxe tedy zní: *„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“* (Báčová, 2011, str. 27).



Pro lepší pochopení je uveden **rozběr této definice** dle Dvořáčka (2003):

- **Ujištění** – interní auditor se chová profesionálně a svůj postoj dává k dispozici managementu, který bere v potaz možná rizika. Ujištění znamená, že interní auditor předá informace představenstvu a dozorčí radě.
- **Konzultační (poradenská) činnost** – interní audit dává k dispozici zprávy managementu při poskytování poradenství při identifikaci rizika a řízení hrozeb.
- **Přidaná hodnota** – organizace se zakládají z důvodu vytváření určité hodnoty pro vlastníky, jiné zapojené osoby a zákazníky. Při zjišťování informací o rizicích interní auditoři vstupují do oblastí, kdy mohou najít informace, které mají význam pro organizaci. Informace mají pak podobu konzultace, doporučení, zprávy auditora a jiných, které jsou dány k dispozici managementu.
- **Pomoc organizaci** – interní audit se věnuje organizačním záměrům a možnostem jejich dosahování.
- **Řízení rizika, řízení a kontrola a procesy správy vlastnictví** – management řídí rizika, která mohou ovlivnit záměry organizace, identifikuje a hodnotí je. Součástí řídicího a kontrolního systému jsou procesy řízení a kontroly tvořené zásadami, postupy a jednáními. Procesy správy zahrnují kroky zapojených osob organizace, aby věděli o potencionálních rizicích.

Dle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě<sup>10</sup> je interní audit: „nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, které zajišťuje, zda

- *právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti orgánu veřejné správy dodržovány,*
- *rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,*
- *řídicí kontroly poskytují vedoucímu orgánu veřejné správy spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,*
- *provozní a finanční kritéria podle § 4 jsou plněna<sup>11</sup>*
- *zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,*
- *dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů orgánu veřejné správy poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle tohoto orgánu budou splněny.“*

---

<sup>10</sup> Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), § 28

<sup>11</sup> Zákon 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), § 4

### 2.3.3 Etický kodex Institutu interních auditorů

Podle překladu Báčové (2011) patří Etický kodex Institutu interních auditorů mezi další ze závazných částí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. Vztahuje se na fyzické i právnické osoby poskytující interní audit. V případě porušení se použijí pravidla a směrnice Institutu. Etický kodex přesahuje Definicí interního auditu o základní zásady a o pravidla jednání. Mezi **základní zásady** patří integrita, objektivita, důvěrnost, kompetentnost a k těmto zásadám jsou pak přiřazena pravidla jednání.

- **Integrita** neboli celistvost utváří důvěru a k pravidlům pro interní auditory potom patří, být čestný, odpovědný, dodržovat zákony, nezapojoovat se do nezákonných aktivit, respektovat zájmy organizace atd.
- **Objektivita** znamená, že hodnocení a úsudky auditora nebudou nadměrně ovlivněny svými nebo cizími zájmy. Pravidla plynoucí pro interní auditory pak říkají, že se nezúčastní aktivit nebo nepřijmou nic, co by narušilo jejich objektivitu, a uvedou všechny známé skutečnosti.
- **Důvěrnost** spočívá v poskytování jen těch informací, k jejichž šíření mají interní auditoři souhlas. Pravidly jsou, dávat si pozor na informace a jejich šíření a nepoužívat tyto informace ke svému či jinému prospěchu.
- **Kompetentnost** je využití vědomostí, dovedností a zkušeností auditora. K pravidlům interního auditora patří poskytovat kompetentní služby v souladu s Mezinárodními standardy a zdokonalovat se v oblasti interního auditu.

Dvořáček a Kafka (2005) zdůrazňují nejen Etický kodex Institutu interních auditorů, ale také etiku jako součást kultury podniku, která je pro organizaci velmi důležitým prvkem vedoucím k úspěchu. Kulturou podniku jsou potom pracovní postupy, které jsou v organizaci běžně využívány a ovlivněny právě etikou organizace.

Cejthamr a Dědina (2010) překládají další definici podnikové kultury, kdy se jedná o zvyklosti a postoje, ze kterých se formuje jednání a celkové smýšlení v organizaci.

Dvořáček a Kafka (2005) dále uvádějí, že postupem času bylo nutné, aby jednotlivé organizace měly svůj etický kodex, kde budou uvedena etická pravidla a zásady organizace a označení situací a problémů. Tento etický kodex by měl obsahovat zkušenosti získané organizací a měl by být srozumitelný.

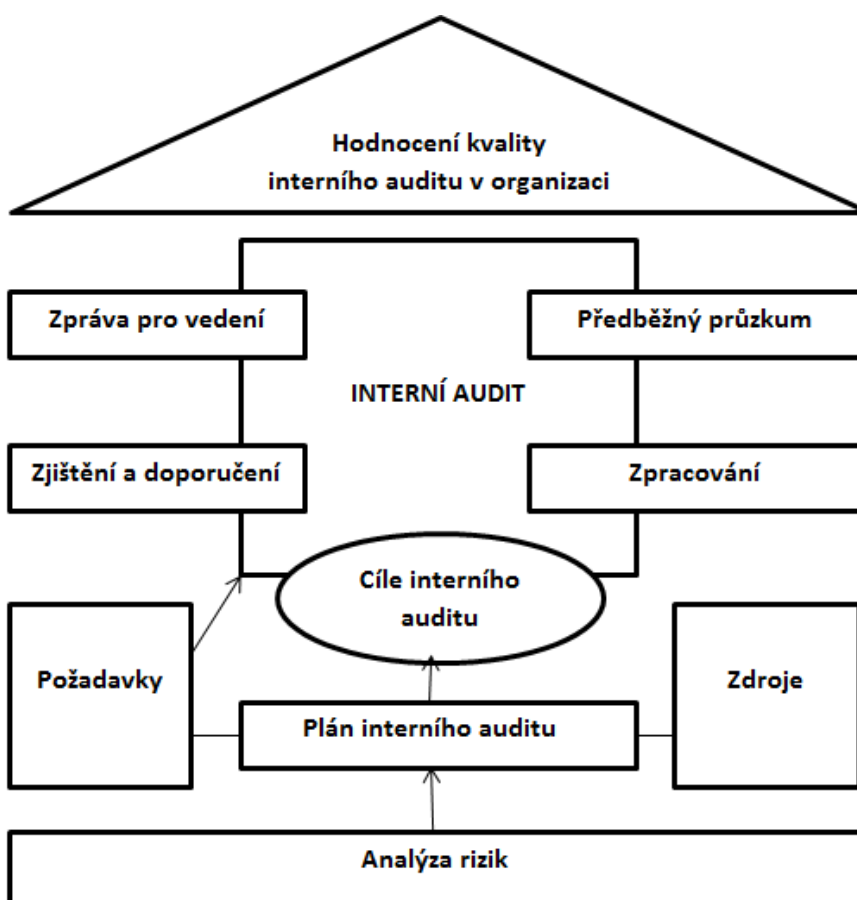
### 2.3.4 Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu

Dále dle překladu Báčové (2011) jsou další závaznou částí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu vydané Institutem interních auditorů (Standardy). Pokud zákony nedovolí splnit internímu auditorovi část ze standardů, musí být potom splněny všechny ostatní části. Interní auditoři se také mohou řídit i jinými standardy, ale pouze za předpokladu, že jsou přísnější. V případě, že existují rozdíly mezi standardy,

vždy se použijí Standardy vydané Institutem interních auditorů. Jako Etický kodex se i Standardy vztahují jak na fyzické, tak i na právnické osoby, které poskytují interní audit. Tyto Standardy tvoří Základní standardy, Standardy pro výkon interního auditu a Prováděcí standardy, které jsou nadstavbou k předchozím dvěma. Definování principů praxe interního auditu, pravidla pro provádění jeho služeb, základna pro hodnocení jeho výkonu, podpora organizačních procesů, to všechno jsou cíle Standardů.

### 2.3.5 Postup při výkonu interního auditu

Pro znázornění metodiky interního auditu je využito schéma, které prezentuje jednotlivé činnosti, které je nutné vykonávat při řízení interního auditu.



Obr. 1 Metodika interního auditu  
Zdroj: Dvořáček a Kafka, 2005, str. 142

#### Postup výkonu interního auditora:

1. analýza rizik,
2. plán interního auditu,
3. příprava interního auditu,
4. výkon interního auditu.

## 1. Analýza rizik

Dvořáček (2003) popisuje, co znamená slovo riziko. Riziko je určitý stav, který by pro organizaci mohl znamenat ztráty a právě interní auditor je tu proto, aby tyto ztráty byly co nejmenšího rozsahu. Jedná se o pravděpodobnost, že určité situace způsobí špatné provedení činností organizace. Když auditor identifikuje riziko, získává oblast pro svůj audit. Mezi vlastnosti rizika patří, že se nachází tam, kde byly stanoveny cíle nebo očekávání. Dále je lze zjistit jen tam, kde je nějaký řád, vznikají pohybem organizace a mohou se objevit v jakýchkoli oblastech.

Schránil a Tvrdoň (2010) označují za riziko nejistotu nebo možnost nežádoucí budoucnosti. V tomto případě se jedná o ztrátu znázorněnou určitou pravděpodobností, která ovlivní finanční i jiné oblasti organizace. Rizika se nejvíce týkají změn, které bezpodmínečně souvisí s úspěšností organizace a je potřeba informace o těchto změnách zjišťovat a zpracovávat, aby nenastaly ztráty. Důležité je vybrat správnou strategii řízení rizik. Při špatné volbě by na tom organizace totiž mohla být ještě hůře než před změnou.

Jak píše Dvořáček (2003) tak lze riziko posuzovat ze dvou stránek, pozitivní a negativní. Když se hodnotí pouze negativní stránka rizika, nazývá se toto riziko čisté.

Schránil a Tvrdoň (2010) zmiňují také rizika čistá, kdy se nepočítá se ziskem na rozdíl od spekulativních, kdy se počítá jak se ziskem, tak se ztrátou. Dále se rizika dělí na rizika dynamická a statistická, kdy se statistická pojí se změnami, které se netýkají ekonomiky. Jde například o přírodní činitele, nevhodné chování lidí atd. Proti těmto rizikům existuje možnost se pojistit, protože je lze lépe odhadnout, vyskytují se pravidelněji. Na druhé straně změny v okolí organizace a v ní samotné zapříčiňují dynamická rizika. Tyto změny se týkají ekonomiky, konkurence atd.

Je vhodné počítat i s chybou při práci auditora. V případě, kdy hrozí tato chyba, jedná se o auditorské riziko.

**Riziko auditorské práce** se skládá dle Dvořáčka (2003) ze tří částí:

- **Inherentní riziko** – výsledek stavu ekonomiky organizace a faktorů odvětví, které mají vliv na auditovaný objekt, patří k objektu, je jeho součástí.
- **Kontrolní riziko** – vnitřní kontrolní systém nezachycuje všechny nedostatky z důvodu časových prodlev kontrol nebo jejich nepravdivosti.
- **Riziko neodhalení nedostatků (detekční)** – jak vyplývá z názvu, jedná se o riziko, kdy při auditu nejsou všechny nedostatky odhaleny z různých důvodů, např. špatný postup atd.

Dvořáček a Kafka (2005) uvádí možnost analýzy rizik v podobě diagramu se třemi částmi, jimiž jsou identifikace, odhad a ohodnocení. V prvním kroku se dle určitých kritérií vybírají a identifikují ta rizika, která organizaci do značné míry ovlivňují. Druhý krok spočívá v odhadu pravděpodobnosti rizik a ve třetím kroku se rizika ohodnotí slovně nebo číselně.

Dle Dvořáčka a Kafky (2005) by řízení rizik mělo být spíše činností zaměstnanců na pozici vedení, ale často bývá součástí analýzy rizik i interní auditor. Jakmile jsou rizika identifikována, musí interní auditor těmto rizikům přiřadit

pravděpodobnosti jejich výskytu a také finanční náročnost plynoucí z potencionální škody. Pro hodnocení rizika lze využít rizikovou mřížku, která zohledňuje právě výše zmíněná hlediska, pravděpodobnost výskytu a finanční náročnost. Na základě rizikové mřížky lze rizika rozlišit na 4 skupiny. Mezi **skupiny rizik** patří:

- **Nízká pravděpodobnost výskytu, nízká finanční náročnost** – tato rizika nejsou pro podnik podstatná.
- **Vysoká pravděpodobnost výskytu, nízká finanční náročnost** – těmito riziky by se již podnik měl zabírat a snižovat jejich výskyt.
- **Nízká pravděpodobnost výskytu, vysoká finanční náročnost** – v případě, kdy se tato rizika v organizaci objeví, ovlivní to její ekonomiku. Proti těmto rizikům se lze pojistit.
- **Vysoká pravděpodobnost výskytu, vysoká finanční náročnost** – při nalezení těchto rizik by si měla organizace dát velký pozor. Obvykle se proti nim nelze pojistit a mají velký dopad na stabilitu organizace.

Jak již bylo uvedeno, analýza rizik je práce spíše pro zaměstnance na pozici vedení.

Dvořáček (2003) označuje za takové zaměstnance tzv. rizikový management neboli risk management. Tento risk management může mít podobu samostatného útvaru v organizaci, ale také může být součástí controllingu nebo interního auditu. Risk management se zabývá jak vnějšími, tak vnitřními riziky, kdy mezi vnější patří zejména projevy vnějšího prostředí týkající se zákazníků, konkurence a legislativy státu. Mezi vnitřní rizika, týkající se organizace patří například ekonomika organizace, chování a motivace zaměstnanců.

Schránil a Tvrdoň (2010) konstatují, že risk management se nezabývá pouze řízením rizik, ale také plánováním, organizací a kontrolou, jako každý jiný management. Prvním krokem risk managementu je identifikace rizik, k dalším krokům pak patří analýza, vyhodnocení a přijetí způsobu řízení.

Již v Rámci profesní praxe interního auditu bylo v Doporučeních pro praxi uvedeno, že řídit rizika má management. Interní audit zase sleduje sféry, kde se rizika vyskytují a také provádí audit činnosti risk managementu. Pro určení rizika a jeho hodnocení existuje mnoho způsobů a u jednotlivých organizací se liší.

## **2. Plán interního auditu**

Z logiky věci vyplývá, že dříve než se začne provádět audit, je nutné nejdříve vytvořit plán. V tomto plánu budou popsány kroky činnosti auditora, kterými se později při výkonu bude řídit, a rovněž se tyto kroky časově vymezí.

Jak píše Dvořáček a Kafka (2005), plán auditu ovlivňuje analýza rizik a vymezuje oblasti, jimž se bude auditor věnovat. Na plán má také vliv legislativa, potřeby vedení, minulé audity, doporučení atd. Plánování slouží k tomu, aby byl audit proveden všude, kde má a to s maximální účinností.

Žůrková (2007) popisuje druhy plánů z hlediska managementu. Jedná se o strategický plán, manažerský neboli taktický plán a operativní plán. Strategický plán se věnuje budoucnosti organizace a možnostem řešení při změnách v mnoha

směrech jako například při změně velikosti organizace, produktů, investic a technologií. Manažerský plán konkretizuje plán strategický a operativní plán má ze všech plánů nejdetailnější podobu a uplatňuje se v mnoha oblastech organizace.

V následující tabulce jsou ilustrovány rozdíly jednotlivých plánů z pohledu managementu z různých hledisek.

Tab. 1 Rozdíly mezi jednotlivými plány

	<b>Strategické plánování</b>	<b>Manažerské plánování</b>	<b>Operativní plánování</b>
<b>Časový horizont</b>	Dlouhodobější – obvykle min. 1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční,
<b>Hlavní důraz</b>	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánovat, jak strategii implementovat v praxi	Plánovat denní podnikové operací
<b>Nejistota</b>	Velmi vysoká	Střední	Nízká
<b>Detailní úroveň/rozpracovanost</b>	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
<b>Šíře obsahu</b>	Velmi široká	Zaměření na detailnější plánování dané strategie	Velmi specifická
<b>Plánovací metody</b>	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
<b>Možnost vyhodnocení a změny plánů</b>	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: Žůrková, 2007, str. 22

Schránil a Tvrdoň (2010) uvádějí, že existuje více druhů plánů pro interní audit, například strategický (na 3 roky) a periodický (na 1 rok). Plánování má většinou 3 etapy: přípravu, tvorbu, schválení.

Dle Dvořáčka (2003) je plán nutný pro to, aby byl využit potenciál interního auditu. Jak shodně uvádějí Dvořáček a Kafka (2005) rozdělit **plány interního auditu** lze z hlediska času na strategické, periodické (roční) a operativní.

- **Strategický (3-5 let)**

Dvořáček (2003) uvádí, že jak bude tento plán sestaven, závisí na velikosti organizace a útvaru interního auditu. Lze vytvořit plán pro celý útvar nebo pro jednotlivé součásti, z nichž se pak vytváří celkový plán.

Dle Dvořáčka a Kafky (2005) vytváření strategického plánu má čtyři fáze, kdy do první patří vyhodnocení potřeb auditora, při kterém se stanoví oblasti auditu a jejich spojení. Druhá fáze se týká hodnocení rizik pomocí analýzy rizik, kdy je potřeba mít stanovená kritéria a jejich váhy, matematický model a způsob klasifikace. Ve třetí fázi se určí potřeba času, tzn. rozvrh a ve čtvrté fázi se už vytvoří plán na základě předchozích tří fází.

- **Periodický (1 rok)**

Podle Dvořáčka (2003) se roční plán tvoří na základě strategického plánu. V tomto plánu se uvádí všechny činnosti interního auditu za daný rok. Obsahuje rozpis činností pro určité oblasti, plánované, opakované a metodické činnosti atd.

Jak zmiňují Dvořáček a Kafka (2005), v ročním plánu se definují povinnosti auditorů. Tento jednoroční plán obsahuje audity, s nimiž bylo počítáno, opakované činnosti a časovou rezervu. I tento plán má několik fází, kdy první fází je analýza těch rizik, které byly zjištěny již v předešlém auditu. Do druhé fáze patří plánování časového období, kdy se určuje čas pro vykonání dílčích částí auditu. Poslední část zahrnuje samotné vytvoření plánu.

- **Operativní (čtvrtletní)**

Jak píše Dvořáček (2003), operativní plán se člení na jednotlivé měsíce a dává přesnější informace dle ročního plánu.

Audit však může dle Dvořáčka (2003) vytvářet i **jiné plány**, např.:

- **Personální** – tento plán se zabývá stavem zaměstnanců ze dvou časových hledisek, jedná se o současný a budoucí stav počtu zaměstnanců v organizaci a dalších potřebných informací.
- **Finanční** – ukazuje organizaci složení nákladů na interní audit.

Dvořáček a Kafka (2005) zmiňují, že ještě před tím, než auditoři začnou tvořit plán interního auditu, je potřeba vytyčit si jeho cíle pro nejrizikovější oblasti a postupy pro dosažení těchto cílů. To vše dává dohromady předmět činnosti auditorů.

### 3. Příprava interního auditu

Schránil a Tvrdoň (2010) zmiňují, že jakmile se schválí plán interního auditu, přiřadí se vedoucí dílčích auditů. Dále se stanoví auditorský tým a jeho vedoucí, na základě mnoha kritérií.

V rámci interního auditu si realizační tým musí stanovit program auditu obsahující cíle, kterých chce auditor auditem dosáhnout, činnosti, které budou prováděny k dosažení těchto cílů a také časové úseky pro výkon jednotlivých činností.

Program auditu dle Dvořáčka a Kafky (2005) je jakousi náповědou po celou dobu provádění auditu. Auditoři mají povinnost v programu uvést postupy obsahující prověření a hodnocení zaměstnanců při kontrole oblastí a analýze rizik.

Na základě tvrzení Schránila a Tvrdoň (2010), má auditorský tým povinnost zjistit si před výkonem auditu několik důležitých informací, zejména předmět a cíl auditu, termíny atd.

Další krok spočívá dle Dvořáčka (2003) ve vydání pověření k auditu. To znamená, že auditor má povinnost vykonat audit. Pověřením se lze též prokázat, jako osoba oprávněná audit provádět.

Pověření k auditu dle Schránila a Tvrdoň (2010) následuje po rozhodnutí o skladbě týmu auditorů. Jedná se o dokument, který se používá jako možnost prů-

kaznosti auditorů tam, kde se má audit uskutečnit a na jehož základě lze získat určité dokumenty.

Dvořáček a Kafka (2005) popisují fáze výkonu auditu, k nimž se řadí identifikace, kdy se zjišťují informace. Mezi další fáze patří analýza a hodnocení, při kterých se zvažují nejvhodnější varianty analýz a dále dokumentace, kdy se jedná o zakládání dokumentů z auditu. Zda se použijí všechny fáze, se rozhodne podle jednotlivých kritérií, jako jsou druhy auditů a činností.

Dvořáček (2003) uvádí, že důležitým prvkem při výkonu interního auditu je dokumentace neboli auditorský spis. Jedná se o veškeré materiály z auditu, které následně slouží pro hodnocení auditu a vytvoření zprávy z auditu.

Do spisu dle Schráníla a Tvrdoně (2010) auditor vždy ukládá všechny informace, které v souvislosti s auditem zjistil a zkontroloval a lze je využít i po auditu. Nejméně 10 let by se měl tento spis uschovat.

#### 4. Výkon interního auditu

Zahájení auditu se podle Dvořáčka a Kafky (2005) koná na schůzce, kde se sejde vedoucí interního auditu a vedoucí té oblasti, kde bude audit probíhat. Na této schůzce si vysvětlí, jak bude vypadat průběh následujících činností. V průběhu interního auditu auditoři shromažďují informace, které zpracovávají a zakládají do spisu ve formě dokumentů, jež musí splňovat určité důkazní požadavky.

Dvořáček (2003) uvádí, že interní auditoři používají určité techniky neboli postupy práce, které vybírají podle auditované oblasti a posouzení nákladů. Jedná se zejména o tyto **techniky**:

- **Interview** – využívá se u větších oblastí.
- **Komparativní analýza** – porovnání dat z odlišných pramenů, lze také využít výpočetní techniky.
- **Postupový diagram** – využívá se diagram pro znázornění jednotlivých kroků.
- **Analytický přehled** – porovnávají se data různých období ve stejné jednotce.
- **Výběrový vzorek** – jedná se o techniku náhodného výběru, kdy lze použít testy normálního rozdělení u určitých druhů auditů.
- **Pozorování** – sleduje se skutečnost, popíše se a vysvětlí.
- **Srovnání** – u dvou nebo více objektů se určují stejné nebo jiné znaky.
- **Analogie** – vychází ze srovnání, a když jsou stejné nějaké znaky, tak se předpokládá, že se budou shodovat i u ostatních.
- **Analýza a syntéza** – analýza je rozklad objektu na dílčí části a syntéza je sloučení částí v jeden celek.
- **Abstrakce** – odštěpí se nepodstatné znaky od podstatných.
- **Indukce a dedukce** – indukce je postup od jednotlivých částí až k obecnému závěru a dedukce je postup od obecného k jednotlivým poznatkům.
- **Matematické a statistické metody** – využívá se matematiky a statistiky pro postupy interního auditu.



- **Modelování** – využije se modelu, který odpovídá zjednodušení skutečnosti.

Dvořáček a Kafka (2005) popisují **postupy**, do kterých patří různé kontrolní metody:

- **Porovnání** – tato metoda napomáhá zjištění shody mezi skutečným stavem a stavem, který je uveden v dokumentech.
- **Sledování** – jde o zjištění souladu mezi cíli organizace a podmínkami či technikami auditu.
- **Šetření a ověřování** – zde se zjišťuje, zda všechny fáze auditu proběhly dle vytyčených cílů.
- **Kontrolní výpočty** – tato metoda se využívá v místech, kde se používaly matematické operace. Kontrolní výpočty jsou pak porovnávány se zjištěnými daty z dokumentů a jiných předpisů.
- **Analýza** – jedná se o metodu, kdy se zjišťují odchylky operací od jejich obvyklých hodnot, porovnají se hodnoty uvedené v účetnictví a dalších podobných výkazech.

Podle Schránila a Tvrdoně (2010) se postupy auditu využívají k realizaci dvou skupin testů, substantivních a kontrolních. Výsledky operací studuje první typ testů a druhý typ testů se zabývá kontrolou těch činností, které vedou k výsledkům operací.

Dvořáček a Kafka (2005) konstatují, že interní auditor se může při své práci dostat do určitých problémů, při nichž je mu k dispozici několik možných metod pro jejich řešení. K **metodám řešení problémů** patří zejména:

- **Diagram příčin a důsledků**

Jako jednu z grafických metod uvádějí Dvořáček a Kafka (2005) diagram příčin a důsledků nebo také Ishikawův diagram. Tento diagram se využívá, když auditor chce vyobrazit vztah mezi příčinami, které identifikuje a důsledky, které nastaly vlivem těchto příčin. Tím, že spojí informace, které spolu souvisí, může použít opatření k nápravě vzniklého problému.

Mikuláščík (2010) nazývá diagram příčin a důsledků jako Fishbone, v překladu „rybí kost“ a popisuje průběh tvorby diagramu. Nejdříve se nakreslí šipka směrem vpravo, která připomíná páteř ryby, proto název Fishbone, a u hlavy této šipky se napíše problém neboli důsledek. K této šipce jsou nakresleny další šipky v úhlu 45 stupňů, k nimž se připíší příčiny daného problému, na kterých se tvůrci dohodnou. Nakonec se provádí kontrola a to tak, že se postupuje opačným směrem, než se diagram tvořil.

Podle Koreckého a Trkovského (2011) je důsledek ilustrován hlavou rybí kosti a její tělo je ilustrováno šipkou, na kterou jsou jako její žebra napojeny příčiny.

- **Rozhodovací strom**

Mezi další grafické metody patří rozhodovací strom, který Mikuláščík (2010) popisuje jako detailní rozbor problémů, který může vytvářet jak jednotlivec, tak skupina. Tvůrce si nejprve stanoví, jak bude postupovat, jaký problém bude řešit a jeho příčiny.

Dvořáček a Kafka (2005) uvádí, že rozhodovací strom pomáhá vytvořit celkovou analýzu rozhodování, kdy daný krok tvoří krok předchozí. Čím více informací je k dispozici, tím je jistota rozhodování větší. Tento diagram vychází z kořenového uzlu vyznačeného čtverečkem a pokračuje vpravo větvemi znázorňujícími varianty řešení, kdy se u každé větve uvádí přínosy a pravděpodobnosti úspěchu nebo neúspěchu. Jaká větev bude vybrána, se rozhoduje pomocí kritéria, které si tvůrce stromu sám určí.

- **Paretův diagram**

Další grafickou metodou podle Dvořáčka a Kafky (2005) je Paretův diagram, jehož využitím získá auditor výhodu toho, že se nemusí zabírat nevýznamnými faktory. Může se tedy věnovat pouze těm, které jsou pro něho významné, což snižuje celkové náklady při tvorbě.

Zuzák a Königová (2009) uvádějí jakou má diagram podobu. Nejdříve auditor zjistí informace o problémech, kterými se bude zabírat a sečte všechny výskyty daného problému. Na základě těchto informací vytvoří graf, kde na ose *y* budou uvedena kumulativní rozpětí příčin a na ose *x* příčiny dle frekvence od nejfrekventovanějšího, tudíž sloupce budou mít tendenci klesat.

- **Analýza podporujících a brzdících sil**

Dle Dvořáčka a Kafky (2005) se jedná o další grafickou metodu, která se vytváří pro lepší pochopení kladných a záporných sil, které působí na daný problém. Diagram má dva sloupce, kde v levém jsou síly podporující a v pravém brzdící. K jednotlivým silám se připsí body od 1 do 5, kdy 1 značí nejslabší hodnotu. Jestliže dochází mezi sloupci k rovnováze, nebude se daná změna realizovat. Změna by se měla realizovat pouze, když převažují síly podporující.

Dle Mikuláščíka (2010) se jedná o analýzu silových polí, která se využívá pro zachycení protichůdných sil působících na změny. Nejdříve se napíše velké *T*, kde nad ním bude zaznamenán název řešeného problému, do levého sloupce se napíše pozitivní síly a do pravého negativně působící síly, všechny se seřadí dle priorit.

- **Flowchart – vývojový diagram**

Jak uvádí Dvořáček a Kafka (2005) mezi další grafické metody patří flowchart nebo také postupový či vývojový diagram, využívající symboly. Základní myšlenka flowchartu spočívá v rozčlenění určitého procesu na jednotlivé fáze. Diagram napomáhá pochopit logiku postupu auditora a porovnat ideální fungování procesu se skutečným.

- **Brainstorming**

Dvořáček a Kafka (2005) uvádí další metodu, tentokrát se však jedná o metodu skupinového rozhodování. Brainstorming přeložením do češtiny znamená „bouře mozků“, kdy chce určitá skupina lidí diskusí dosáhnout co nejvíce nových nápadů pro vyřešení problémů. Tímto způsobem se dosáhne mnoha nových nápadů v krátkém čase.

Mikuláščík (2010) popisuje brainstorming jako metodu rozhodování, která je velmi rozšířená. Úkol této metody spočívá v nalezení co nejvíce východisek pro daný problém v co nejkratší době, z nichž jistě minimálně jeden bude výhodný. Pro brainstorming má velký význam poskládat skupinu tak, aby byli přítomni zástupci různých věkových skupin i profesí. Počet členů by se měl pohybovat mezi 5-10 členy.

Plamínek (2008) zdůrazňuje, že není důležitá kvalita nápadů, ale množství. Dále popisuje postup, kdy vše začíná otázkou na řešení určitého problému a přítomní vyslovují možná řešení. Průběh brainstormingu řídí facilitátor, neboli moderátor a nápady jsou viditelné v celém jeho průběhu. Velký význam má také to, že během brainstormingu se navrhované nápady nehodnotí, protože by to zpomalovalo průběh a lidé by se nechtěli dělit se svými nápady.

Nakonec jak uvádějí Dvořáček a Kafka (2005) se nápady hodnotí a ty, které nedávají smysl, se odstraní. Hodnocení probíhá bodováním nápadů účastníky dle stanovené stupnice a vyberou se nejméně dva.

Korecký a Trkovský (2011) vidí velkou výhodu této metody v tom, že pro většinu lidí je známá, a že její pravidla lze snadno pochopit. Vliv má také to, vybrat vhodné účastníky a moderátora, na tom totiž závisí výsledek brainstormingu.

- **SWOT analýza**

Dvořáček a Kafka (2005) uvádí další metodu rozhodování ve skupině a tou je SWOT analýza. Při této metodě jde o zjišťování a hodnocení vnitřních zdrojů, které tvoří silné a slabé stránky a zdrojů vnějších, ty se skládají z příležitostí a hrozeb. Běžně se účastní SWOT analýzy 6-10 členů.

Cejthamr a Dědina (2010) konstatují, že jak na sebe působí silné a slabé stránky a vedle toho příležitosti a hrozby, lze touto analýzou dospět k nalezení významných zjištění. SWOT analýza nese název dle anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats.

Podle Mikuláščíka (2010) by měla organizace své silné stránky využít a slabé odstraňovat, avšak nelze je naprosto odstranit. Hrozby, jelikož se jedná o vnější faktor, nelze tolik ovlivňovat a příležitosti tvoří pro organizaci určitou rezervu, která se bude někdy hodit.

Analýzu příležitostí a hrozeb (O-T) popisují Cejthamr a Dědina (2010) jako metodu, kdy organizace může identifikovat výhodné příležitosti a zároveň se pozastavit nad problémy, kterým by mohla čelit.

Dvořáček a Kafka (2005) uvádí, že při analýze příležitostí je nutné se zabývat nejen mikrookolím, ale také makrookolím, pro které se využívá analýza

PEST, kde se například hodnotí nové technologie, trhy, úrokové míry. Mezi hrozby řadí např. nezaměstnanost, legislativu, měnový kurz.

Dále rozlišují Cejthamr a Dědina (2010) analýzu silných a slabých stránek (S-W), kde se tyto činitele řadí dle důležitosti a intenzity vlivu a vytváří se matice vlivu a důležitosti. Z toho vyplývá, že i silná stránka nemusí vždy znamenat pozitivum pro organizaci a to samé platí i o slabých stránkách.

Dvořáček a Kafka (2005) uvádí příklady slabých stránek, mezi něž patří např. nevhodné vedení, nedůvěra a nemotivovanost zaměstnanců, málo nových výrobků, vysoké ceny a jiné.

Korecký a Trkovský (2011) uvádí **čtyři strategie** vycházející ze SWOT analýzy:

- **Strategie S-O** – silné stránky jsou ve shodě s příležitostmi. Takové příležitosti se rozvíjí.
- **Strategie W-O** – příležitost lze využít při snížení slabé stránky. Zde se s příležitostmi většinou v následujících krocích už nepočítá.
- **Strategie S-T** – hrozbu lze odvrátit silnou stránkou. Tato strategie nemívá vysokou prioritu.
- **Strategie W-T** – hrozba, proti které je třeba se bránit, protože ji ohrožují slabé stránky. U této strategie se obvykle objevuje vyšší priorita.

#### • **Delfská metoda**

Pro skupinové rozhodování uvádí Dvořáček a Kafka (2005) Delfskou metodu, kdy několik znalců písemně popisuje problém. Zprostředkovatel tyto názory vybírá, hodnotí a vrací autorům s novými fakty k vypracování. Takto se postupuje pořád dokola, dokud se názory znalců nepřibližují. Časově je tato metoda náročnější, ale výhodná v tom, že není třeba domlouvat schůzky zúčastněných osob.

Korecký a Trkovský (2011) uznávají tuto písemnou metodu Delphi za vhodnou pro znalce, které nelze osobně dosáhnout. Její průběh začíná vytvořením otázky a výběrem osob, které budou otázky zodpovídat. Po zaslání dotazu se vyhodnocují odpovědi a jejich srovnání. Tyto kroky se opakují, dokud se v odpovědích neobjeví shoda. Na závěr se hodnotitel dostává ke konečnému objektivnímu názoru.

Mezi další skupinové metody patří syntetika, šest myslících klobouků a další.

#### • **Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost Benefit Analysis)**

Jako další metodu rozhodování v interním auditu uvádějí Dvořáček a Kafka (2005) analýzu nákladů a přínosů. Jde o metodu, kdy si tvůrce uvědomuje přínosy určitého řešení, ale musí je snížit o náklady s nimi spojené. Auditor sice najde řešení problému, ale může se stát, že ho nelze aplikovat, protože přináší organizaci mnoho nákladů a stráveného času.

Jak píše Korecký a Trkovský (2011), lze tuto metodu využít i pro hodnocení rizika a pomocí této metody lze posoudit významnost přijetí rizika a práce s ním související a také způsoby odstranění rizika. Při posuzování nákladů a přínosů je potřeba vzít v úvahu náklady a přínosy plynoucí pro všechny, které nějakým způsobem ovlivní.

Kromě uvedených existuje ještě mnoho dalších metod jako např. analýza kritické cesty a veškeré statistické metody.

## 2.4 Externí versus interní audit

Základní a velmi zásadní rozdíl mezi externím a interním auditem jak zdůrazňuje Synek (2011) je ten, že při výkonu interního auditu se jedná o vlastní pracovníky. Naopak pro výkon externího auditu je nutné, aby ti, kdo ho provádějí, nebyli pracovníky dané společnosti.

Dvořáček (2003) píše, že oba dva typy auditu mají také rozdílné cíle. Externí audit poukazuje na finanční stav v daném období a interní audit má tyto cíle mnohem rozsáhlejší a nejde pouze o finanční oblast. Další rozdíl spočívá v tom, že při externím auditu se postupuje dle určitých norem, které není možno zásadně měnit. Na rozdíl od toho při interním auditu má velký vliv konkrétní společnost.

V následující tabulce jsou ilustrovány rozdíly mezi interním a externím auditem v určitých oblastech.

Tab. 2 Vztah interního a externího auditu

Koexistence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oddělené poslání obou auditů, jedná se o oddělené a různé aktivity</li> <li>- analýza rizika, plánování auditu a realizace plánu jsou zabezpečovány odděleně interním a externím auditem</li> </ul>
Koordinace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oba audity se rozvíjejí nezávisle, ale vyměňují si informace z analýzy rizik</li> <li>- jsou přijímána určitá opatření na koordinaci plánů</li> <li>- jestliže je realizován společný audit, rozhodující slovo má externí auditor</li> </ul>
Integrace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- společný model rizika plánů auditu</li> <li>- extenzivní společný audit</li> </ul>
Partnerství	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interní a externí audit společně definují potřeby organizace z hlediska auditu a reagují na ně společně integrovaným úsilím</li> <li>- domlouvá se, kdo co bude dělat v jednotlivých oblastech souvisejících s posláním organizace</li> </ul>

Zdroj: Dvořáček, 2003, str. 22

Jak uvádí Synek (2011), když spolupracují externí a interní audit, plynou z této spolupráce pro obě formy auditu určité výhody, např. úspora nákladů a času, kvalitnější provedení auditu a mnoho dalších.

## 2.5 Podniky, jejich rozdělení a subjekty poskytující zdravotní péči

Pro potřeby práce bude uvedena definice podniku, obecné rozdělení podniků a také subjekty, které v České republice poskytují zdravotní péči. Bude také rozebrána problematika příspěvkových organizací.

Podle Živělové (2013) tvoří podnik základní jednotku ekonomického života. Jedná se o nezávislou právní, ekonomickou, organizační a finanční jednotku. Cílem podniku je organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování potřeb druhých tak, aby byly uspokojeny potřeby podnikatele.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník<sup>12</sup> nahradil pojem podnik novým pojmem obchodní závod, který definuje jako organizovaný soubor jmění vytvořený podnikatelem, sloužící k provozování jeho činnosti.

Knott (2004) uvádí, že všechny podniky, ať už zřízené jednou osobou nebo více, s cílem zisku nebo ne, potřebují peníze, aby získaly prostředky na fungování. Prostředky zahrnují dovednosti a znalosti lidí, suroviny a pozemky, které jsou omezeny vlastnictvím a nabídkou.

Obecné rozdělení podniků uvádí Synek a Kislingerová (2010). Podniky lze rozdělit dle sektorů a hospodářských odvětví, kdy se **sektory** dělí na:

- **zemědělství,**
- **průmysl,**
- **služby.**

K dalším hlediskům dle Synka a Kislingerové (2010) se řadí velikost podniku, kdy kritérii dle Svazu průmyslu ČR je počet zaměstnanců a velikost ročního obrátu.

**Podniky dle velikosti** lze rozdělit na:

- **Malé** – méně než 100 zaměstnanců, roční obrat maximálně 30 milionů Kč.
- **Střední** – méně než 500 zaměstnanců, roční obrat maximálně 100 milionů Kč.
- **Velké** – ostatní.

Podle nařízení Evropské komise č. 800/2008 lze **podniky** rozdělit **dle velikosti** na základě počtu zaměstnanců, ročních obrátů či bilanční sumy roční rozvahy takto:

- **Střední podniky** – méně než 250 zaměstnanců, roční obrat menší než 50 milionů EUR, nebo bilanční suma roční rozvahy menší než 43 milionů EUR.
- **Malé podniky** – méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy méně než 10 milionů EUR.
- **Mikropodniky** – méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy méně než 2 miliony EUR.

---

<sup>12</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502 a následující

Z překladu Živělové (2013) vyplývá, že v České republice se často používá **klasifikace podniků podle velikosti** na základě kritérií stanovených pro potřebu získat státní podporu. Dle této metody má rozdělení podniků tuto podobu:

- **Střední** – podniky, které zaměstnávají až 250 zaměstnanců, jejich roční čistý obrat nepřesahuje 43 milionů EUR a jsou nezávislé (tj. více než 25 % základního kapitálu není ve vlastnictví podniku převyšujícího daná kritéria).
- **Malé** – podniky, které zaměstnávají až 50 zaměstnanců, jejich celková bilance nebo roční čistý obrat nepřesahuje 10 milionů EUR a jsou nezávislé.
- **Velké** – podniky, které překračují kritéria stanovená pro střední firmy.

Následně Synek a Kislingerová (2010) uvádí **třídění podniků podle typu výroby**, kdy se jedná o výrobu:

- **hromadnou,**
- **vázanou,**
- **druhovou,**
- **sériovou,**
- **plynulou,**
- **kusovou.**

Další rozdělení podniků podle Synka a Kislingerové (2010) je **dle právní formy** na:

- **podniky jednotlivce,**
- **osobní společnosti,**
- **kapitálové společnosti,**
- **družstva,**
- **Evropské společnosti a sdružení,**
- **veřejné (státní) podniky a neziskové organizace.** Tyto neziskové organizace dále dělí na rozpočtové, příspěvkové a nadace.

Podniky lze také dělit dle ekonomických činností. Martinovičová (2014) uvádí, že klasifikaci ekonomických činností NACE je nutno používat ve státech Evropské unie. Dělení dle této klasifikace probíhá přidělením kódu NACE každé statistické jednotce vykonávající ekonomickou činnost. V České republice se využívá CZ-NACE, nahrazující dřívější OKEČ.

Jak uvádí Zlámal a Ulrich (2008) lze národní hospodářství členit dle více kritérií. Například dle odvětví, sektorů, druhu činností, teritoriálně atd. Ve veřejné ekonomii mají význam dvě hlavní kritéria. První kritérium je vlastnictví, dle něhož se hospodářství dělí na soukromý a veřejný sektor. Druhé je ziskovost, kdy subjekt buď je, nebo není založen za účelem dosažení zisku, tzn. sektor ziskový nebo neziskový.

Zlámal a Bellová (2013) člení už přímo zdravotnické instituce z hlediska vlastnictví a ziskovosti. Kritérium vlastnictví rozděluje instituce na veřejné a soukromé (ambulance praktických lékařů, stomatologové atd.). Kritérium ziskovosti je pak rozděluje na instituce, k jejichž prvotním cílům patří tvorba zisku (soukromé nemocnice, soukromé lékárny) a na neziskové (non profitní).

Durdisová (2005) pomocí kritéria vlastnictví člení zdravotnická zařízení na státní a nestátní. Dle formy poskytované péče se dělí zdravotnická zařízení na lůžková a ambulantní a dle způsobu jejich proplácení na smluvní a nesmluvní. Smluvní uzavírají se zdravotní pojišťovnou smlouvu o poskytování a úhradě zdravotní péče a zdravotní pojišťovna tedy tato zařízení financuje ze svých prostředků. Ze soukromých zdrojů se proplácí nesmluvní zařízení.

Pro účely tématu této práce se zaměříme na organizace neziskového charakteru, zejména příspěvkové organizace.

Zlámal a Bellová (2013) uvádí **znaky příspěvkové organizace**, mezi které patří:

- Jedná o **právníckou osobu**, zřizovanou zakladatelem, který ji vybaví majetkem, jmenuje statutární orgány, během hospodářského období určí provozní a investiční prostředky.
- Je vymezen **předmět činnosti a způsob hospodaření**, které jsou dány ve zřizovací listině.
- Může mít rovněž **prostředky**, které získala vlastní činností, z vedlejší hospodářské činnosti (například pronájem prostor), ze státního nebo krajského rozpočtu či rozpočtu zřizovatele, od právníckých a fyzických osob atd.
- Sestavuje **rozpočet** a stanovuje limit výdajů, lepší výsledek hospodaření zůstane v jejích fondech, jehož rozdělení musí schválit zřizovatel.
- Je povinna vést **účetnictví** se specifickou účetní osnovou.

Synek a Kislingerová (2010) popisují příspěvkovou organizaci, jako organizaci, jejíž příjmy z vlastní činnosti se použijí na vlastní financování. Většinou však tyto příjmy nekryjí výdaje organizace, proto se zbylá část financuje z rozpočtu obce nebo státu, jejichž organizační složky jsou jejich zřizovateli. Tito jim k dispozici dávají majetek pro výkon činnosti, se kterým ale nemohou nakládat dle své vůle.



### 3 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, literární rešerše a vlastní práce. V první části, literární rešerši, je provedena explanace pojmů z oblasti auditu a kontroly, tedy metoda zaměřená na logickou rekonstrukci vysvětlení nebo pochopení určitého pojmu. Tyto pojmy jsou analyzovány na základě studia odborné literatury a dalších zdrojů.

Cílem této práce je posoudit přínos útvaru interního auditu v konkrétní organizaci. Z tohoto důvodu je ve druhé části práce vybrána konkrétní firma, Hamzova odborná léčebna. Pro naplnění stanoveného cíle se provede dotazníkové šetření. Po vymezení šestnácti otázek bude zahájen sběr dat od vybraných zaměstnanců Hamzovy odborné léčebny.

Po skončení sběru dat se dotazník uzavře a získaná data budou nejprve zanalyzována. Následně dojde k jejich vzájemné komparaci a konfrontaci. Dalším krokem bude syntéza dat a informací z nich získaných a z těchto dat pomocí následné dedukce budou vytvořeny návrhy a doporučení pro organizaci, respektive pro útvar interního auditu.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Seznámení s organizací



Obr. 2 Logo Hamzovy léčebny  
Zdroj: [www.hamzova-lecebna.cz](http://www.hamzova-lecebna.cz), © 2007-2015

Z výše uvedeného loga organizace vyplývá, že Hamzova léčebna je rehabilitační ústav. Jedná se o státní příspěvkovou organizaci, právnickou osobu, v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví. Mezi hlavní činnosti Hamzovy léčebny patří poskytovat lůžkovou i ambulantní péči z oblasti neurologických a ortopedických onemocnění pro děti i dospělé s pohybovým postižením. Existuje zde i ortopedická protetika, která vyrábí ortopedicko-protetické pomůcky (Výroční zpráva Hamzovy léčebny pro veřejnost 2013, ©2007 – 2015).

Hamzova léčebna disponuje 10 pavilony s 505 lůžky. Pavilony jsou rozmístěny v parkovém areálu, ve kterém se nachází arboretum. Jedná se o první akreditované léčebné zařízení následné péče dle podmínek SAK (Akreditace Spojené akreditační komise, o. p. s.) v České republice. Léčebna byla akreditována již dvakrát. Ortopedická protetika obdržela Certifikát BS EN ISO 9001:2008. Při léčebně funguje i mateřská a základní škola, které jsou součástí léčebny. Hamzova léčebna má i jiné aktivity, mezi které patří ubytování, stravování, prodej a ekologické spalování odpadů (Výroční zpráva Hamzovy léčebny pro veřejnost 2013, ©2007 – 2015).

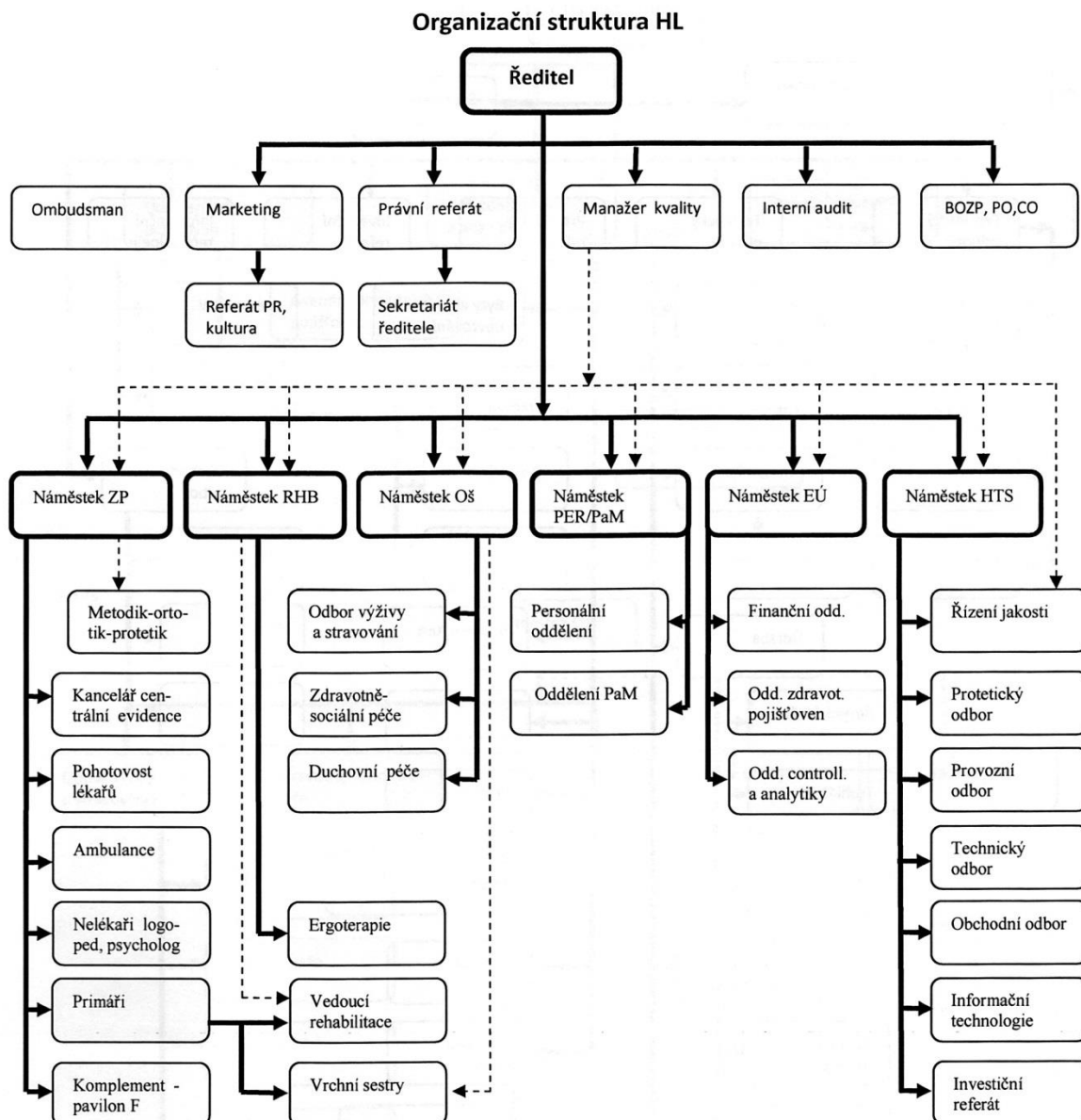
#### 4.1.1 Historie organizace

Hamzovu léčebnu založil v roce 1901 ve své vile prof. MUDr. František Hamza v obci Luže pod Chlumkem, jako ústav pro tuberkulózní a skrofulózní děti, který byl první ve střední Evropě. Je důležité zmínit, že se jednalo o ústav domácího typu, kde bylo se všemi dětmi zacházeno stejně, tedy byly si všechny rovny, ať se jednalo o děti z majetných či nemajetných rodin. Postupně rostl počet pacientů, z důvodu dosahování výborných výsledků při léčbě TBC, což vedlo ke stavbě nových pavilonů. Po druhé světové válce se jednalo o jeden z největších ústavů střední Evropy pro léčbu tuberkulózy (Historie léčebny, ©2007 – 2015).

Po roce 1962 se přestala léčebna využívat pro léčbu tuberkulózy a bylo vytvořeno zařízení pro rehabilitaci osob trpících vadami pohybu. V roce 1969 byl zřízen pro batolata po dětské mozkové obrně pavilon D, jako jediný svého druhu

v Československu. Od roku 1991 je léčebna určena i pro dospělé a o rok později vystupuje pod názvem Hamzova dětská léčebna. Další rok byla na pavilonu G otevřena Spinální jednotka pro děti a mládež po úrazu míchy. V dalších letech byly opraveny další pavilony např. pro léčbu pacientů po cévních a mozkových příhodách (Historie léčebny, ©2007 – 2015).

#### 4.1.2 Organizační struktura



Obr. 3 Organizační struktura Hamzovy léčebny  
Zdroj: Organizační řád, 2015

## 4.2 Interní audit v HL

Z organizačního řádu Hamzovy léčebny vyplývá, že útvar interního auditu spadá přímo pod vedení ředitele, který mu ukládá úkoly a kontroluje jejich plnění. V pracovněprávních záležitostech je interní auditor podřízen vedoucímu právního odboru. Interní auditor se při výkonu své činnosti řídí zák. č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, Etickým kodexem Institutu interních auditorů a Mezinárodními standardy. Od září 2010 je Hamzova odborná léčebna členem Českého institutu interních auditorů.

Mezi **hlavní činnosti interního auditora** v Hamzově léčebně patří (Organizační řád Hamzovy léčebny, 2015):

- Navrhovat **kontrolní systém** léčebny zaměřený na dodržování zákonných předpisů a řídicích dokumentů.
- Zjišťovat **rozdíly mezi stavem požadovaným a skutečným** při kontrole ustanovení organizačních řídicích dokumentů Hamzovy léčebny, vyhodnocovat rozdíly a navrhnout vrcholovému vedení Hamzovy léčebny opatření k nápravě.
- Koordinovat a vyhodnocovat **kontrolní činnosti** v rámci vnitřního kontrolního systému Hamzovy léčebny.
- Přezkoumávat zaevidované **stížnosti** právnických a fyzických osob, přijímat a vyhodnocovat hlášení o korupčním jednání a navrhuje opatření.
- Připravovat **podklady** pro možné dožádání orgánů činných v trestním řízení.
- Provéřovat **efektivnost, účelnost a hospodárnost** využívání finančních, hmotných a ostatních prostředků Hamzovy léčebny.

**Interní auditor provádí** (Oddělení interního auditu, ©2007 – 2015):

- **Finanční audit** - ověřují, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním.
- **Audit systémů** - prověřují a hodnotí systémy zajišťující příjmy, vymáhání pohledávek, financování činností Hamzovy léčebny.
- **Audit výkonu** - zkoumají výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.
- **Metodickou a konzultační činnost.**

## 4.3 Dotazníkové šetření

Pro zjištění toho, jak vnímají zaměstnanci Hamzovy léčebny útvar interního auditu a jak vnímají jeho přínos pro organizaci, byla zvolena forma dotazníkového šetření. Hamzova léčebna má 500 zaměstnanců včetně zdravotníků, úklidového personálu, kuchyně, spalovny a podobně. Těchto 500 zaměstnanců tvoří základní soubor dotazníkového šetření.

Vzhledem k tomu, že základní soubor je značně rozsáhlý, rozhodla jsem se provést neúplné (výběrové) statistické šetření. Dotazníkové šetření bylo proto realizováno pouze u vybraných jednotek základního souboru, to znamená, na jeho vzorku. Tento vzorek se nazývá výběrový soubor, na jehož základě lze získat informace o celém základním souboru. Výběrový soubor činí 50 respondentů, získaných systematickým náhodným výběrem. Obecně se při systematickém výběru nejprve náhodně vybere jeden prvek z posloupnosti náhodně seřazených  $k$  prvků a do výběru je pak zařazen každý  $k$ -tý prvek. Hodnota  $k$  je podíl počtu prvků základního souboru a počtu prvků předpokládaného výběru.

V této práci jsem všech 500 zaměstnanců seřadila podle seznamu zaměstnanců dle pracovišť a očíslovala je. Následně jsem vybrala náhodně jednoho zaměstnance z prvních  $k = \frac{500}{50} = 10$  zaměstnanců. Tento zaměstnanec je první a od něho je ve výběru každý desátý zaměstnanec. Z 500 zaměstnanců bylo tedy vybráno 50 zaměstnanců.

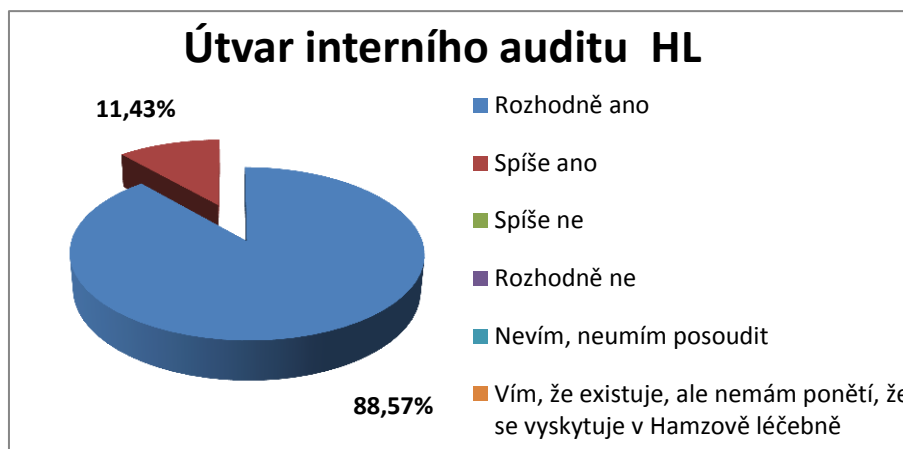
Na dotazník odpovědělo 35 zaměstnanců, tedy 70 % z dotazovaných. Tento nízký počet respondentů přiřazuji skutečnosti, že zaměstnanci, kteří nejsou na pozicích vedení, nepříjdu do přímého styku s interním auditem. Interní auditor výsledky auditu projednává vždy s vedoucími zaměstnanci, jejichž útvaru se audit týká a se zaměstnanci, kteří v auditu určitým způsobem vystupují. Z těchto důvodů je počet respondentů nižší.

Dotazník obsahuje 16 otázek, u kterých lze vybrat pouze jednu odpověď, avšak u některých lze vypsát svou vlastní. Otázky byly vytvořeny tak, aby se z nich dalo vyvodit, jaké povědomí mají zaměstnanci Hamzovy léčebny o zdejším útvaru auditu a zda ho vnímají jako přínos, či nikoli. Samotný dotazník je uveden v příloze č. 1 práce.

Další část textu bude věnována vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku a u každé otázky bude uveden graf s vypočítanou relativní četností odpovědí na danou otázku dle níže uvedeného vzorce.

$$\begin{aligned} & \textit{Relativní četnost odpovědí na danou otázku} = \\ & = \frac{\textit{počet odpovědí na danou otázku}}{\textit{počet respondentů}} \cdot 100 = \frac{\textit{absolutní četnost}}{\textit{kumulativní absolutní četnost}} \cdot 100 \end{aligned}$$

## 1. Máte povědomí o existenci útvaru interního auditu v Hamzově léčebně?

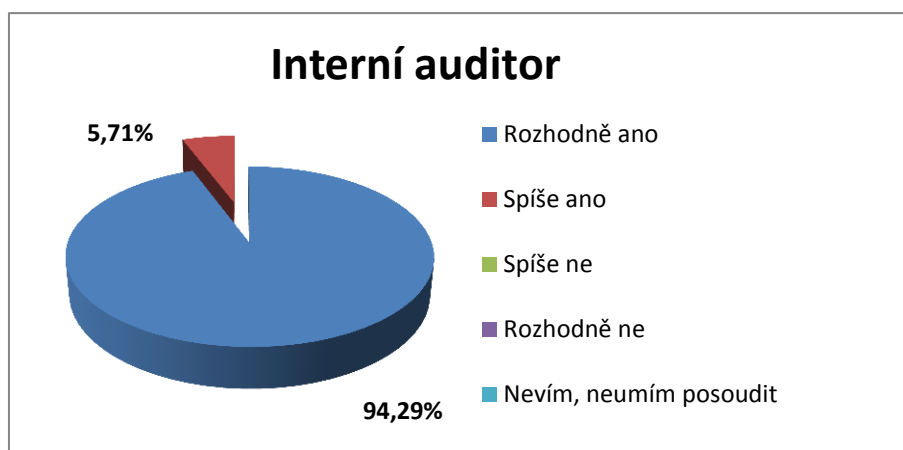


Obr. 4 Otázka č. 1

Na otázku, zda má zaměstnanec povědomí o tom, že v místě jeho pracoviště existuje útvar interního auditu, odpovědělo třicet jedna dotazovaných „Rozhodně ano“ a čtyři odpověděli „Spíše ano“. Lze tedy konstatovat, že všichni respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku, vědí, že v Hamzově léčebně útvar interního auditu existuje. To je jistě potěšující zpráva a lze z ní vyvozovat, že jsou zaměstnanci plně informovaní a znají organizační strukturu organizace.

K této otázce byla připojena poznámka, aby respondenti, kteří odpověděli „Rozhodně ne“ nebo „Spíše ne“ přeskočili až na otázku č. 11. Poznámka byla připojena z důvodu zbytečnosti odpovídat na otázky týkající se výkonu interního auditu a vztahu k útvaru interního auditu respondenty, kteří u otázky č. 1 uvedli, že nemají povědomí o existenci takového útvaru v organizaci.

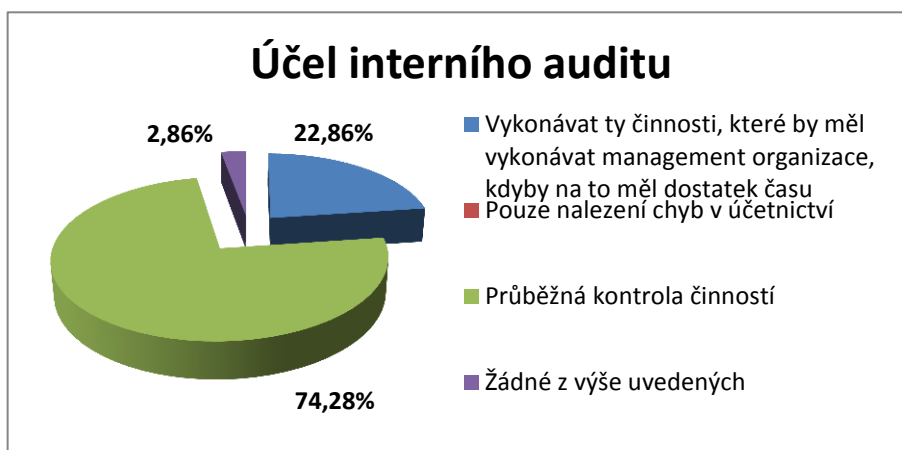
## 2. Víte kým je v Hamzově léčebně interní audit prováděn?



Obr. 5 Otázka č. 2

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že respondenti vědí, kdo vykonává interní audit v Hamzově léčebně. Tento výrok lze potvrdit na základě odpovědí třiceti tří respondentů, kteří uvedli odpověď „Rozhodně ano“ a dvou respondentů, kteří uvedli „Spíše ano“. Výsledek tedy nesporně vypovídá o dobré informovanosti v organizaci.

### 3. Víte, jaký je účel interního auditu?



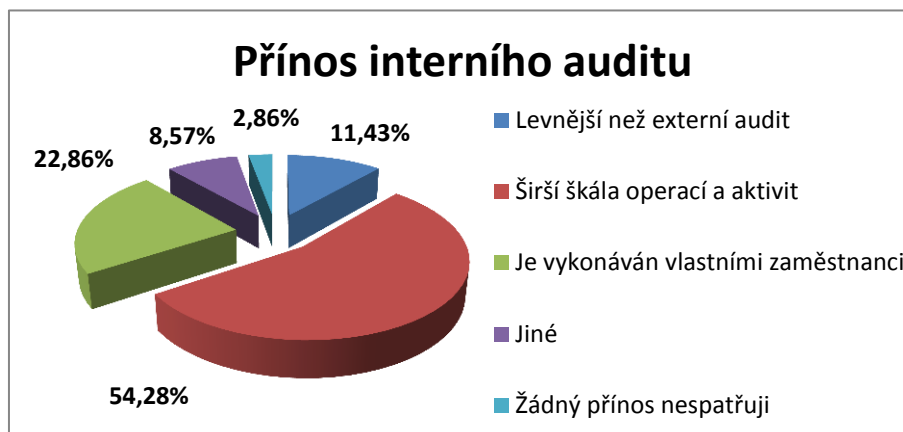
Obr. 6 Otázka č. 3

Další otázka dotazníku slouží ke zjištění počtu zaměstnanců, kteří vědí o existenci útvaru interního auditu, o osobě audit provádějící a mají také povědomí o účelu interního auditu v Hamzově léčebně. Zjišťuje se tedy, zda vědí, proč se vyskytuje útvar interního auditu v organizaci a jaká je jeho hlavní činnost.

„Vykonává ty činnosti, které by měl vykonávat management organizace, kdyby na ně měl dostatek času“ byla odpověď, kterou v dotazníku uvedlo osm respondentů. Většina však odpověděla, že účelem interního auditu je „Průběžná kontrola činností“. Jednomu z respondentů nevyhovovala žádná z odpovědí nabízených v dotazníku.

Je nutné uvést, že za správnou odpověď se dle Dvořáčka a Kafky (2005) považuje odpověď, kdy se jedná o činnosti, na které nemá management dostatek času. Většina respondentů však odpověděla chybně „Průběžná kontrola činností“, kdy tato odpověď dle Schránila a Tvrdoně (2010) patří do činnosti vnitřní kontroly. Výsledek lze tedy vyhodnotit tak, že většina respondentů má o účelu interního auditu mylnou představu. Výzkumná otázka o účelu interního auditu je tedy vyhodnocena negativně. Z uvedených důvodů navrhuji, aby zaměstnancům byly podány pravdivé a srozumitelné informace o účelu interního auditu v Hamzově léčebně, protože zaměstnanci nevidí hloubku činností interního auditu.

#### 4. V čem spatřujete přínos interního auditu v Hamzově léčebně?



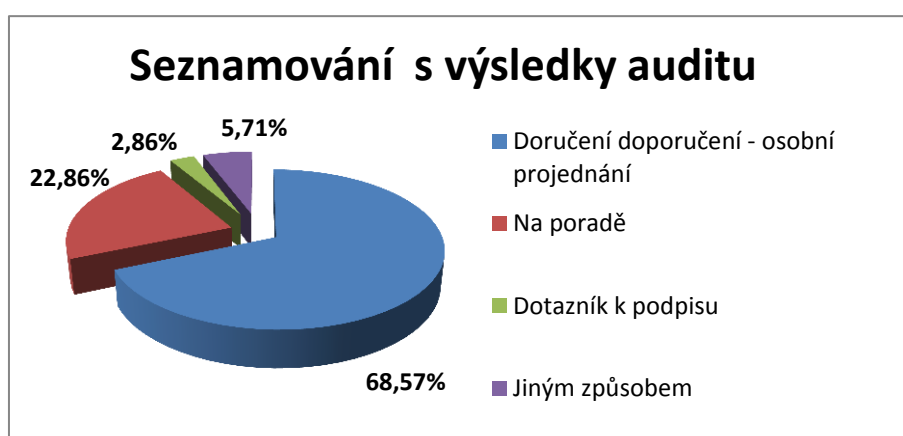
Obr. 7 Otázka č. 4

Jaký přínos vidí zaměstnanci Hamzovy léčebny ve zdejším interním auditu, není otázka, na kterou je v dotazníku špatná či správná odpověď. Správné jsou všechny. Každý totiž může vidět přínos v něčem jiném. Cílem této otázky bylo, aby se jednotliví zaměstnanci přiklonili k jedné variantě, která se jim jeví jako nejvhodnější.

Dle odpovědí uvedených respondenty se většinou jeví jako nejvíce přínosné, že interní audit vykonává „Širší škálu operací a aktivit“. Takto odpovědělo devatenáct respondentů a poté osm respondentů vidí přínos v tom, že audit „Je vykonáván vlastními zaměstnanci“. Názor, že je interní audit „Levnější než externí audit“ zastávají čtyři respondenti a tři vidí přínos v něčem jiném, než je uvedeno v dotazníku. Jeden respondent dokonce nevidí v interním auditu přínos vůbec.

Lze tedy konstatovat, že výzkumná otázka o přínosu interního auditu je vyhodnocena pozitivně. Alespoň tedy zaměstnanci Hamzovy léčebny vnímají útvar interního auditu jako přínos pro léčebnu, i když třeba každý v něčem jiném.

#### 5. Jak jste seznamováni s výsledky interního auditu?



Obr. 8 Otázka č. 5

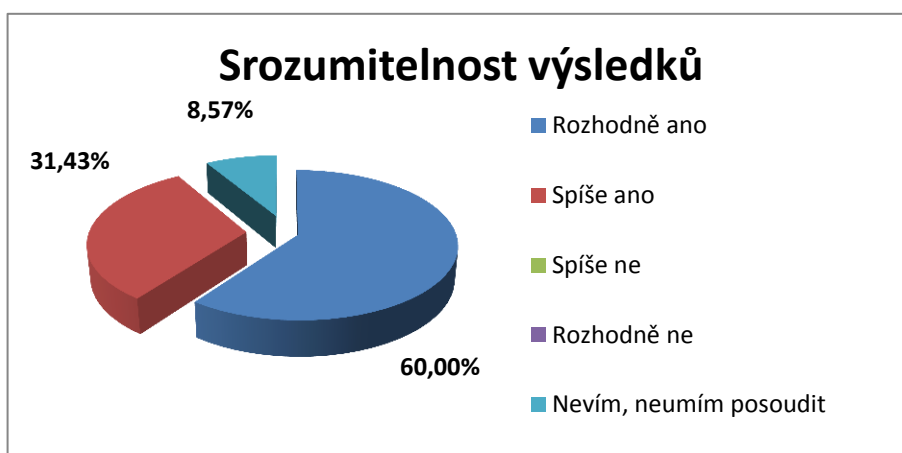


V každé firmě se seznamování s výsledky auditu řeší jiným způsobem. Vždy však musí být vydána auditorská zpráva, kde se uvádí výsledky auditu. Konkrétně v Hamzově léčebně se vždy doporučení projednává ústně. Auditor sděluje, co auditem zjistil a co navrhuje systémově ošetřit nápravným opatřením. Zpráva z auditu pak pro auditovanou stranu není žádným překvapením a tato strana je pak ochotna přijmout návrh.

V dotazníku většina respondentů odpověděla, že jsou seznamování s výsledky auditu „Doručením doporučení neboli osobním projednáním“. Osm respondentů uvedlo, že informace o výsledcích auditu dostanou „Na poradě“. Jeden respondent uvedl, že dostane „Dotazník k podpisu“ a dva respondenti uvedli, že se s výsledky seznamují „Jiným způsobem“.

Z výsledků dotazníku tedy plyne, že většina z respondentů odpověděla správně, ale přesto jedenáct jich odpovědělo jinak. Tento výsledek naznačuje, že respondenti si buď pletou způsob seznamování s výsledky anebo je na poradě zmíněn výsledek nějakého auditu, který se může týkat jiné oblasti.

#### 6. Jsou pro Vás výsledky z interního auditu srozumitelné?

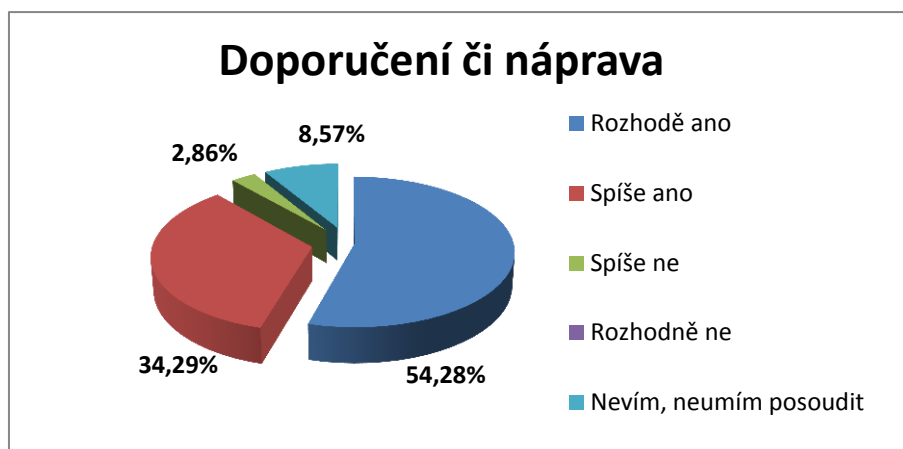


Obr. 9 Otázka č. 6

Auditorská zpráva, tedy výsledky z interního auditu, by měly být pro zaměstnance, kterých se audit týká srozumitelné, jak také uvádí Kafka (2009, str. 57). Interní audit v Hamzově léčebně tuto podmínku dle výsledků dotazníku splňuje, protože třicet dva z respondentů uvedlo jednu ze dvou odpovědí „Rozhodně ano“ či „Spíše ano“. Zbylí tři respondenti neumí posoudit, zda jsou pro ně výsledky z auditu přínosné.

Po vyhodnocení této otázky lze vyvodit, že v Hamzově léčebně jsou výsledky z interního auditu podávány zaměstnancům, kterých se daný audit týká, srozumitelně tak, aby tito zaměstnanci pochopili, na co při své práci auditor došel.

## 7. Promítlo se doporučení interního auditu do vnitřní směrnice či konala se náprava stavu?

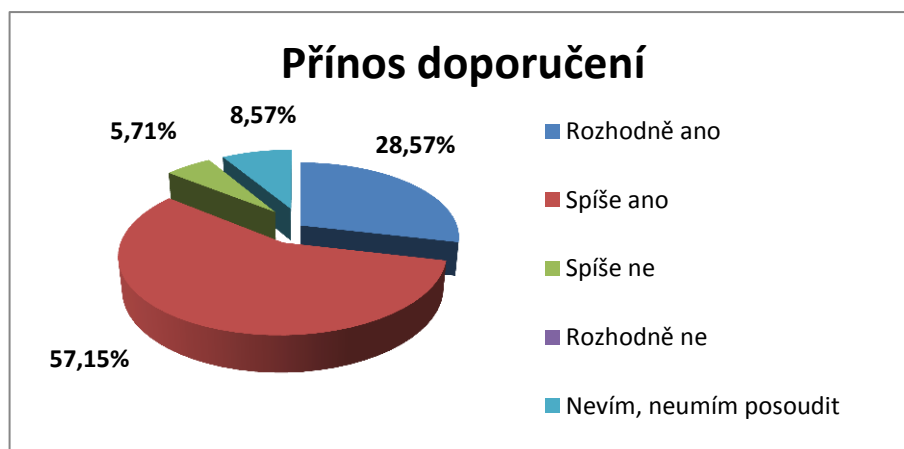


Obr. 10 Otázka č. 7

Interní audit se provádí s cílem najít a hlavně opravit nesoulady, které v organizaci nastaly. Je tudíž jasné, že aby výkon interního auditu dával smysl, musí se nějakým způsobem promítnout do následujících činností auditované oblasti. Proto je třeba navrhovaná doporučení auditora zavést do vnitřní směrnice organizace a snažit se o nápravu stavu zjištěného auditem.

Na základě dotazníku se dle dvaceti devíti respondentů v Hamzově léčebně promítlo doporučení do vnitřní směrnice nebo se konala náprava zjištěného stavu. Tři respondenti tuto otázku nedokáží posoudit a jeden si myslí, že se doporučení spíše nepromítlo, či nebyla provedena náprava stavu. Z uvedených výsledků lze konstatovat, že práce auditora po uskutečnění auditu v Hamzově léčebně je provedena dobře. Poté co jsou zaměstnanci, jichž se audit týká, seznámeni s výsledky interního auditu, jsou výsledky zaneseny do směrnic a začne proces nápravy.

**8. Byla doporučení interního auditu pro Vás přínosná, tzn., došlo poté ke zlepšení stavu?**

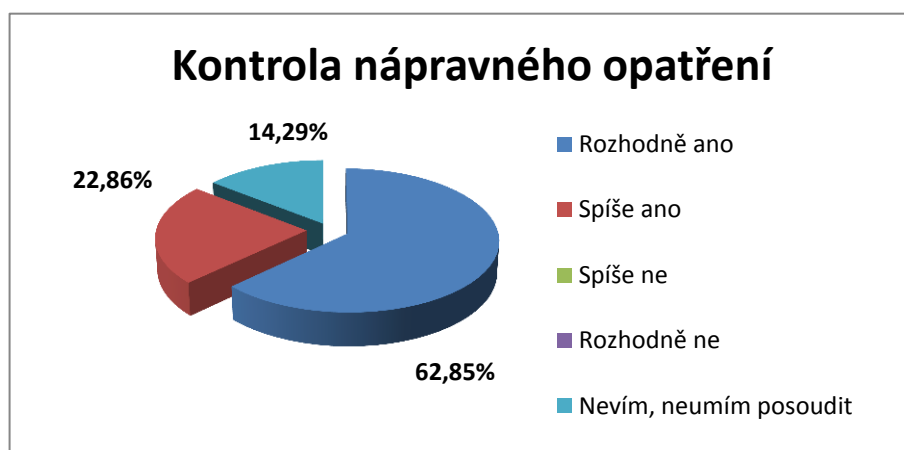


Obr. 11 Otázka č. 8

Po výkonu interního auditu by auditor měl vydat již výše zmíněnou auditorskou zprávu. V auditorské zprávě by měla být zahrnuta doporučení, která auditor dává zaměstnancům v auditované oblasti. Mohlo by se stát, že auditor sice vydá doporučení, ale zaměstnanci se jimi neřídí a tím pádem se auditem zjištěný stav nezlepší.

V případě Hamzovy léčebny byla však pro třicet respondentů doporučení vydaná auditorem přínosná a po jejich vydání se stav, kvůli kterému byla vydána, zlepšil. Pro dva respondenty však nebyla přínosná a po vydání doporučení nedošlo ke zlepšení situace. Tři z respondentů neumí posoudit, zda byla doporučení přínosná. Doporučení interního auditora v Hamzově léčebně jsou tedy ve většině případů přínosná a dochází poté ke zlepšení stavu v auditované oblasti.

**9. Proběhla kontrola nápravného opatření (změny stavu), které dal interní audit?**

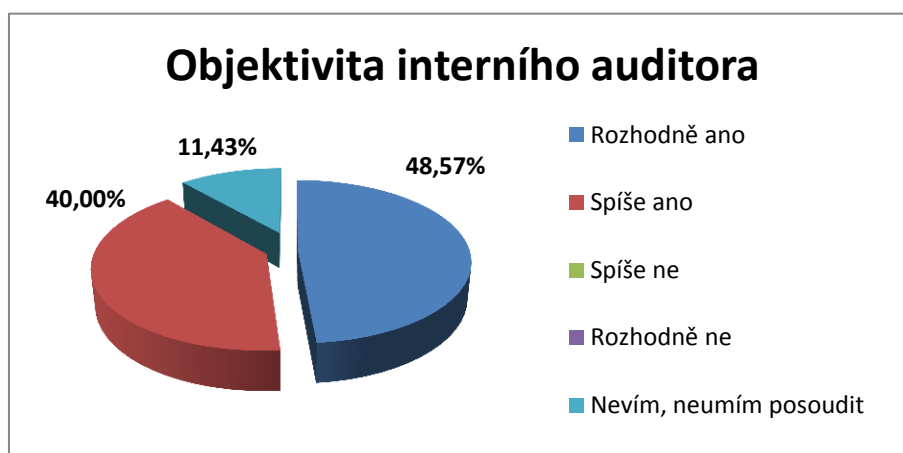


Obr. 12 Otázka č. 9

Auditor při vydání doporučení také ukládá nápravná opatření. Jak již bylo řečeno, může se stát, že i když interní auditor vydá auditorskou zprávu a v ní doporučení, přesto se náprava stavu zjištěného auditem nemusí konat. Z tohoto důvodu by interní auditor měl po určitém čase zkontrolovat, zda došlo k nápravě dle pokynů, které vydal.

V Hamzově léčebně se dle výsledků z dotazníku postupuje správným způsobem a je kontrolováno, zda proběhla nápravná opatření, takto totiž odpovědělo třicet respondentů. Zbýlých pět neumí posoudit, zda se kontroluje provedení nápravných opatření.

#### 10. Myslíte si, že je interní auditor při výkonu interního auditu objektivní?

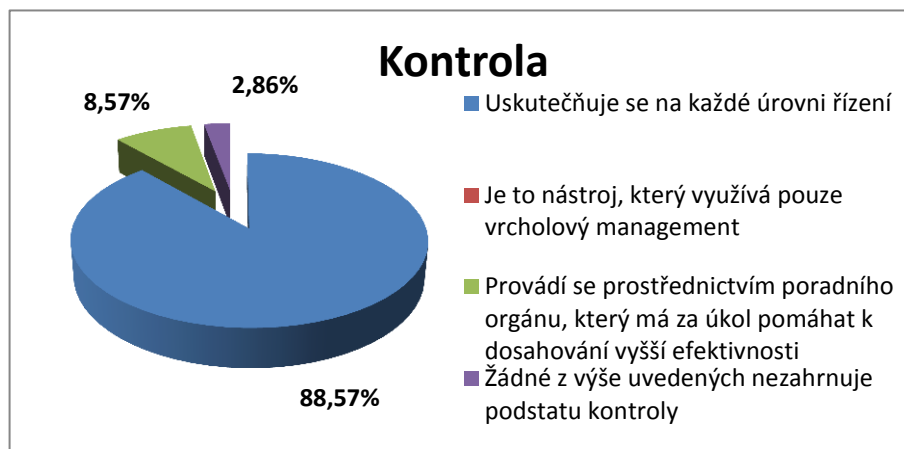


Obr. 13 Otázka č. 10

Jednou ze základních zásad Etického kodexu Institutu interních auditorů je právě objektivita, kterou by se měl auditor při výkonu interního auditu řídit (Báčová, 2011).

Jak je výše uvedeno, interní audit v Hamzově léčebně se řídí Etickým kodexem Institutu interních auditorů, měl by tedy zásadu objektivitu dodržovat. Výsledky dotazníku potvrzují dodržování objektivitu auditora v Hamzově léčebně, protože třicet jedna respondentů uvedlo, že je auditor při výkonu své práce objektivní. Čtyři zbývající respondenti nedokáží posoudit otázku objektivitu auditora v Hamzově léčebně.

## 11. Kontrola:

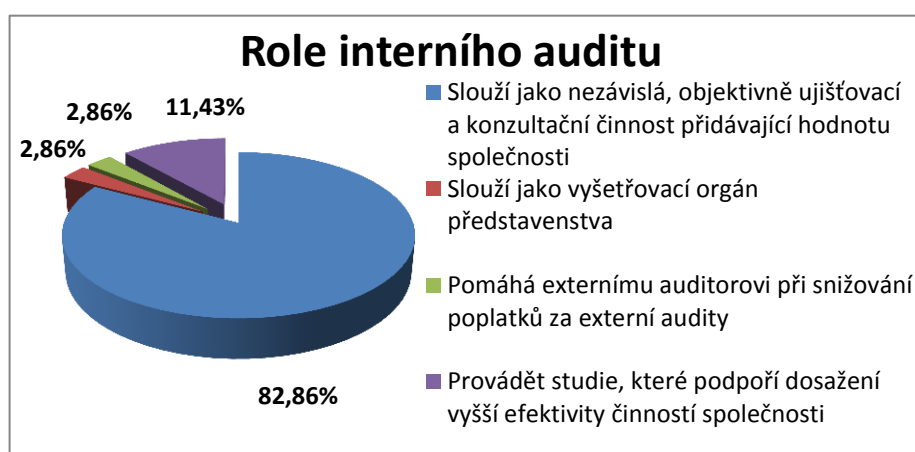


Obr. 14 Otázka č. 11

„Kontrola se uskutečňuje na každé úrovni řízení“ (Dvořáček, 2003, str. 48). Na rozdíl od toho je interní audit prostředkem využívaným pouze vrcholovým managementem. Z toho důvodu v dotazníku správně odpověděli ti respondenti, kteří zvolili první odpověď, tedy že se kontrola „Uskutečňuje na každé úrovni řízení“. Takových byla většina, přesně třicet jedna respondentů. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci chápou, jaký je rozdíl mezi interním auditem a kontrolou.

Avšak tři zbylí respondenti se mylně domnívají, že se kontrola provádí pomocí poradního orgánu, který „*má za úkol napomáhat k dosažení vyšší efektivity*“ (Dvořáček, 2003, str. 6). Jeden respondent nenašel v dotazníku pro něho vhodnou odpověď, která by vystihovala kontrolu. Výzkumnou otázku o vnímání rozdílu mezi kontrolou a interním auditem nelze hodnotit pouze dle této otázky, ale je nutné brát zřetel i na další skutečnosti popsané u následující otázky dotazníku.

## 12. Náležitá role interního auditu je:



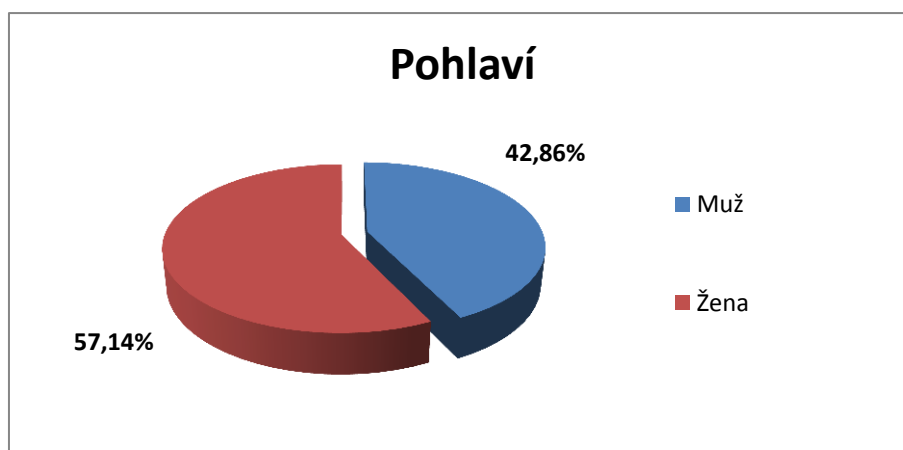
Obr. 15 Otázka č. 12

Správnou odpovědí na tuto otázku je odpověď první, což je část Definice dle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. V dotazníku takto odpovědělo dvacet devět respondentů, což lze hodnotit, jako velmi dobrý výsledek, kdy zaměstnanci Hamzovy léčebny vědí, jaká je role interního auditu v organizaci. Ostatních šest respondentů volilo jiné odpovědi, které jsou však chybné. Čtyři odpověděli, že rolí interního auditu je „Provádět studie podporující dosažení vyšší efektivity činností společnosti“, jeden si myslel, že interní audit „Slouží jako vyšetřovací orgán představenstva“ a jeden, že interní audit „Pomáhá externímu auditorovi při snižování poplatků za externí audity“.

Správná odpověď byla vyhodnocena dle časopisu Interní auditor, kde je tato dotazníková otázka uvedena. Z otázky vyplývá, že náležitou rolí interního auditu je „sloužit jako nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost přidávající hodnotu společnosti“ (Interní auditor, 2014, str. 31), což také vyplývá, jak již bylo uvedeno výše, z Definice dle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu.

Výzkumnou otázku o vnímání rozdílu mezi kontrolou a interním auditem lze již vyhodnotit. Jak bylo potvrzeno, zaměstnanci znají roli interního auditu, ale také je důležité, že dle výše uvedené otázky dotazníku zaměstnanci umí definovat kontrolu. Dále je podstatné, že u otázky o účelu interního auditu vybrali odpověď „Průběžná kontrola činností“, která byla nesprávná. Zaměstnanci tedy nevidí činnosti interního auditu dost do hloubky a považují interní audit pouze za kontrolní orgán. Až na základě všech tří uvedených skutečností lze konstatovat, že výzkumná otázka o vnímání rozdílu mezi kontrolou a interním auditem je vyhodnocena pozitivně.

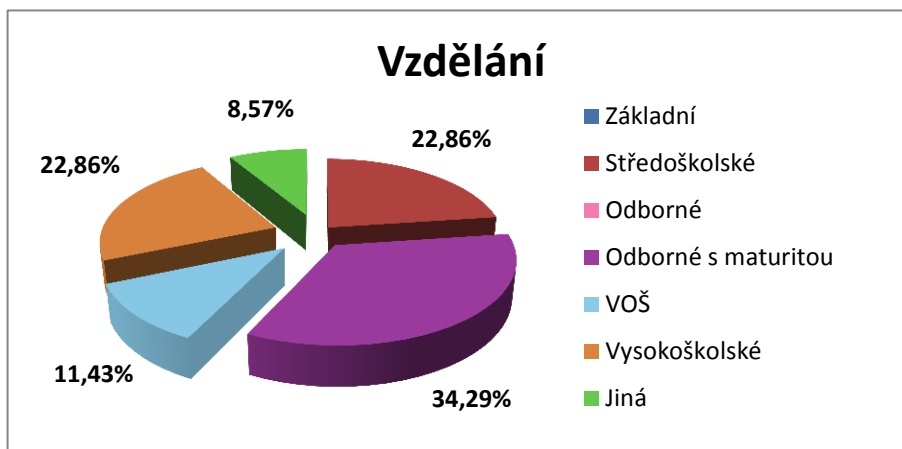
### 13. Jste muž nebo žena?



Obr. 16 Otázka č. 13

Dotazníkového šetření se účastnilo a dotazník vyplnilo zhruba 57 % žen a 43 % mužů, tedy 20 žen a 15 mužů. Lze tedy konstatovat, že jsou v tomto dotazníku zastoupeny více ženy, než muži. Toto zastoupení žen vyplývá z celkového zastoupení žen v Hamzově léčebně, kdy z celkového počtu zaměstnanců je více než 70 % žen.

#### 14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

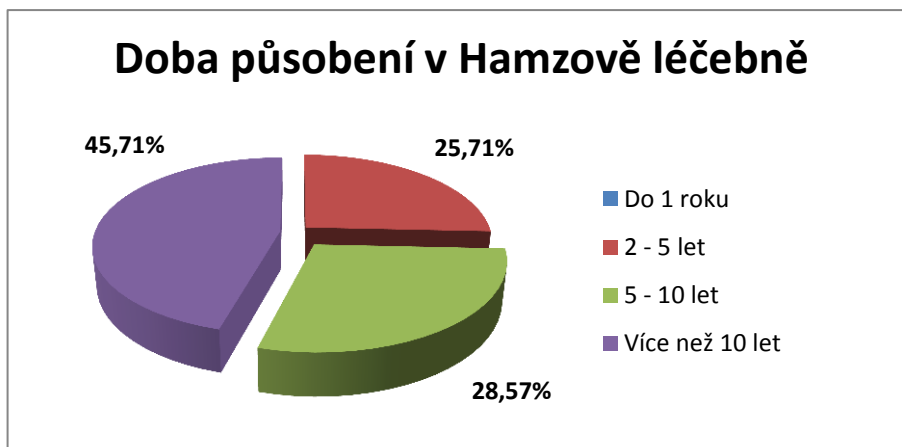


Obr. 17 Otázka č. 14

Z výše uvedeného grafu výsledků dotazníku lze říci, že osm z respondentů má vystudovanou střední školu, dvanáct odbornou školu s maturitou, čtyři vyšší odbornou školu, osm vysokou školu a tři mají jiné vzdělání, než je na výběr v dotazníku.

Výsledky tedy ukazují, že v Hamzově léčebně se nejvíce vyskytují zaměstnanci s odborným vzděláním, zakončeným maturitou a poté jsou zastoupeni ve stejném počtu ti, co vystudovali střední a vysokou školu. Základní vzdělání v dotazníku nevyplnil žádný respondent, protože jak je uvedeno výše, dotazník vyplňovali ti zaměstnanci, kterých se audity týkaly, a s kterými byl audit řešen, většinou tedy vedoucí pracovníci.

#### 15. Jak dlouho pracujete v Hamzově léčebně?



Obr. 18 Otázka č. 15

Respondenty jsem rozdělila do čtyř skupin dle doby působení v Hamzově léčebně, kdy byly zastoupeny pouze tři skupiny, protože méně než jeden rok žádný z respondentů v Hamzově léčebně nepůsobí. Nejvíce se vyskytovala odpověď „Více než 10 let“, což vypovídá o tom, že Hamzova léčebna zaměstnává spolehlivé pra-

covníky pro delší časový horizont. V ostatních dvou skupinách jsou respondenti zastoupeni zcela rovnoměrně.

#### **16. Jaká je vaše pracovní pozice?**

Poslední otázka dotazníku zjišťuje, na jaké pracovní pozici je respondent nachází. Z výsledků a z již zmíněných informací vychází, že z padesáti dotazovaných vyplňovali dotazník zaměstnanci na pozicích vedení, administrativní zaměstnanci apod. Konkrétně se jednalo o čtrnáct pracovníků z různých oblastí vedení, pět administrativních pracovníků, tři referenti - v oblasti nákupu, PR, ekonomiky, dvě účetní, tři pracovníci technického odboru, tři technicko hospodářští pracovníci, dva náměstci, primář, zdravotně sociální pracovník a pracovník ekonomického oddělení. Celkem tedy třicet pět zaměstnanců vyplnilo dotazník.



## 5 Diskuze

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynuly následující skutečnosti. Zaměstnanci Hamzovy léčebny, kteří odpověděli na otázky dotazníku, mají všichni povědomí o existenci útvaru interního auditu. Z tohoto zjištění lze vyvodit, že informovanost zaměstnanců o organizační struktuře Hamzovy léčebny a v ní umístěném útvaru interního auditu je velmi dobrá. Tuto skutečnost lze podpořit zjištěním, že všichni zaměstnanci Hamzovy léčebny podepisují při svém nástupu do zaměstnání a při každé aktualizaci Organizační řád Hamzovy léčebny, ve kterém je vložen organigram a popis jednotlivých útvarů.

Všichni respondenti také uvedli, že vědí kým je v Hamzově léčebně prováděn interní audit, což jen podporuje tvrzení o dobré informovanosti zaměstnanců.

Jednou z výzkumných podotázek bylo, zda zaměstnanci Hamzovy léčebny vědí, jaký je účel interního auditu. Dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů měla mylnou představu o účelu interního auditu v organizaci. Více než 70 % respondentů se domnívalo, že jde o průběžnou kontrolu činností, která však spadá do činnosti vnitřní kontroly. Výzkumná podotázka týkající se účelu interního auditu byla tedy zhodnocena negativně z důvodu této mylné představy. Jak je uvedeno výše, zaměstnanci podepisují Organizační řád Hamzovy léčebny, kde je uveden i popis útvarů, tedy i interního auditu a též jeho činnosti. Proto lze konstatovat, že zaměstnanci by měli mít povědomí o účelu interního auditu. V organizačním řádu u útvaru interního auditu není uvedeno, že se jedná o průběžnou kontrolu, proto zaměstnanci nemají důvod se domnívat, že tomu tak je.

Další z výzkumných podotázek se týkala přínosu interního auditu z pohledu zaměstnanců Hamzovy léčebny. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že kromě jednoho respondenta, všichni respondenti shledávají útvar interního auditu pro organizaci přínosný. Každý však v něčem jiném. Tato výzkumná podotázka byla tedy vyhodnocena pozitivně, protože zaměstnanci Hamzovy léčebny vidí přínos v útvaru interního auditu.

V oblasti samotného výkonu interního auditu byli zaměstnanci Hamzovy léčebny dotazováni na způsob seznamování s výsledky auditu. Bez mála 70 % zaměstnanců odpovědělo, že jim je doručeno doporučení, kdy jde o osobní projednání. Tato odpověď byla zhodnocena jako správná, protože v Hamzově léčebně je vždy doporučení projednáno ústně. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců zná způsob seznamování s výsledky auditu a z toho plyne, že interní auditor používá u všech vykonaných auditů stejný způsob seznamování s výsledky. V tom případě se lze následně dobře orientovat ve vypracovaných doporučeních různých auditů, které byly vykonány.

Co se týká srozumitelnosti výsledků auditu, tak pro více než 90 % respondentů jsou výsledky od auditora srozumitelné. Z těchto výsledků lze tedy vyvozovat, že auditorské zprávy jsou v Hamzově léčebně podávány zaměstnancům ve srozumitelné formě, tak aby z nich vyplynuly nejdůležitější informace pro auditovanou oblast.

Dále je důležité navrhovaná doporučení zavést do vnitřní směrnice organizace a snažit se o nápravu stavu zjištěného auditem. Bez mála 90 % respondentů potvrdilo, že v Hamzově léčebně takto interní audit funguje. Z těchto důvodů je možné konstatovat, že auditor v Hamzově léčebně postupuje správně a že jeho práce není zbytečná.

Správné postupy auditora lze také potvrdit prohlášením 85 % respondentů dotazníkového šetření. Tito respondenti potvrzují, že doporučení, která auditor vydal, byla pro ně přínosná a po jejich vydání se zjištěný stav zlepšil.

Dalším krokem auditora by měla být kontrola nápravných opatření, která auditor navrhuje v auditorské zprávě. Dotazníkové šetření ukázalo, že v Hamzově léčebně auditor tento postup uskutečňuje. Lze tedy znovu potvrdit správné postupy interního auditora v této organizaci.

Objektivita interního auditora je jednou z jeho důležitých vlastností a to i podle zásad Etického kodexu Institutu interních auditorů, kterým se útvar interního auditu v Hamzově léčebně řídí. V dotazníkovém šetření se bez mála 90 % respondentů domnívá, že v Hamzově léčebně je interní auditor při své práci objektivní. Z výsledků lze tedy předpokládat objektivitu auditora v Hamzově léčebně.

Poslední výzkumná podotázka ověřuje, zda zaměstnanci Hamzovy léčebny dokáží rozeznat rozdíl mezi kontrolou a interním auditem. Tuto výzkumnou podotázku je nutné posuzovat dle tří hledisek.

Nejprve se bude výzkumná podotázka posuzovat dle otázky dotazníku, která zjišťuje, zda zaměstnanci Hamzovy léčebny vědí, co je kontrola. Zároveň se v této otázce zjistí, zda si zaměstnanci nepletou interní audit a kontrolu, protože je zde uvedena i odpověď, která patří k internímu auditu. Odpověď, která vystihuje kontrolu, vybralo necelých 90 % respondentů. Z těchto výsledků lze posuzovat schopnost zaměstnanců rozlišit kontrolu a interní audit jako vyhovující.

Druhý způsob jak vyhodnotit tuto výzkumnou podotázku je, vrátit se k již rozebrané výzkumné podotázce o účelu interního auditu. Zde bylo zjištěno, že si zaměstnanci pletou účel interního auditu s výkonem vnitřní kontroly. Toto zjištění tedy snižuje vypovídací hodnotu výše uvedené otázky týkající se kontroly.

Při vyhodnocení výzkumné podotázky týkající se rozdílu mezi kontrolou a interním auditem je nutné brát zřetel na další otázku dotazníku. Jedná se o otázku týkající se role interního auditu. Po vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že více než 80 % respondentů zná roli interního auditu. Je tedy možné konstatovat, že zaměstnanci Hamzovy léčebny vědí, v čem tkví role interního auditu. Toto zjištění podporuje tvrzení o schopnosti zaměstnanců Hamzovy léčebny rozlišovat kontrolu a interní audit.

V celkovém vyhodnocení výzkumné podotázky týkající se rozdílu mezi interním auditem a kontrolou jsou brána v úvahu všechna tři předešlá hlediska. Zaměstnanci umí definovat kontrolu a chápou roli interního auditu. Navzdory tomu si pro účel interního auditu vybrali odpověď „Průběžná kontrola činností“. Z tohoto výběru je patrné, že zaměstnanci nevidí hloubku činností útvaru interního auditu, ale berou ho především jako kontrolní útvar. S ohledem na všechna hlediska hod-

nocení, vyhodnocuji výzkumnou podotázku pozitivně. Tedy, že zaměstnanci Hamzovy léčebny znají rozdíl mezi interním auditem a kontrolou.

Co se týká hlavní výzkumné otázky, zda je pro Hamzovu léčebnu přínosné mít vlastní orgán interního auditu, lze říci, že útvar interního auditu je pro Hamzovu léčebnu přínosný a to z mnoha důvodů. Již v literární rešerši byl popsán rozdíl mezi interním a externím auditem, kdy externí audit kontroluje finanční stav v daném období a interní má tyto cíle mnohem rozsáhlejší a nejde pouze o finanční oblast. Interní audit tedy provozuje mnoho činností, které by prostřednictvím externího auditu nebyly uskutečněny.

Interní audit se také dostane do hloubky věci, má na prostudování problémů více času, zná prostředí organizace, její zaměstnance, organizační strukturu, chod činností v organizaci, vnitřní směrnice a normy, kterými se organizace řídí a mnoho dalších výhod je spojeno s interním auditem.

Dotazníkové šetření také prokázalo přínos interního auditu. Bylo potvrzeno, že po provedení auditu interní auditor navrhne nápravná opatření, která jsou zavedena do vnitřních směrnic, a poté dojde ke zlepšení stavu, který byl zjištěn auditem.

Na základě poznatků z literární rešerše a výsledků dotazníkového šetření jsem došla k závěru, že v Hamzově léčebně je práce auditora prováděna správně a produktivně. Z důvodu těchto zjištění a dobře prováděné práce interního auditora vyhodnocuji hlavní výzkumnou otázku pozitivně, tedy že útvar interního auditu je pro organizaci přínosný.

## 6 Závěr

Hlavní cílem této práce bylo ověřit, zda je pro Hamzovu léčebnu přínosné mít vlastní orgán interního auditu. K naplnění tohoto cíle bylo důležité vyhodnocení hlavní výzkumné otázky, ale také výzkumných podotázek. Pro získání výsledků bylo zvoleno dotazníkové šetření zajišťující zhodnocení interního auditu v Hamzově léčebně a povědomí o něm z pohledu zaměstnanců. Základní soubor respondentů dotazníkové šetření byl rozsáhlý, bylo tedy provedeno neúplné (výběrové) statistické šetření. Výběrový soubor potom činil 50 respondentů, kteří byli získáni náhodným výběrem.

Na základě shrnutí výsledků dotazníkového šetření a vyhodnocením výzkumných otázek jsou navržena následující doporučení pro Hamzovu léčebnu, respektive pro místní útvar interního auditu.

Hlavní výzkumná otázka byla vyhodnocena pozitivně, tedy že útvar interního auditu je pro Hamzovu léčebnu přínosný. Toto vyhodnocení záleželo nejen na výsledcích dotazníkového šetření, ale i na poznacích z literární rešerše a náplně práce interního auditora v Hamzově léčebně.

Výzkumná podotázka týkající se účelu interního auditu byla vyhodnocena negativně z důvodu špatně zodpovězené otázky dotazníku. Většina respondentů nevěděla, jaký je účel interního auditu i navzdory skutečnosti, že zaměstnanci jsou seznamováni s Organizačním řádem Hamzovy léčebny, ve kterém je útvar interního auditu popsán. Toto seznámení probíhá při nástupu do práce a pak při každé aktualizaci Organizačního řádu. Z těchto důvodů doporučuji, aby v Organizačním řádu byl útvar interního auditu popsán způsobem, který by zaměstnanci lépe pochopili, a který by ve zkratce vystihl hlavní účel a přínos tohoto útvaru.

Výzkumná podotázka týkající se přínosu interního auditu z pohledu zaměstnanců byla vyhodnocena pozitivně, protože bez jednoho respondenta všichni respondenti spatřují přínos v interním auditu, i když ne všichni se shodli na jedné odpovědi.

Další výzkumná podotázka, která se zabývá rozdílem mezi kontrolou a interním auditem byla vyhodnocena pozitivně. Přesto doporučuji, aby v dokumentu, který se dostane každému zaměstnanci do ruky, to znamená v Organizačním řádu, byl v jedné větě vysvětlen rozdíl mezi kontrolou a interním auditem. Je důležité, aby toto zaměstnanci pochopili, protože potom teprve pochopí účel interního auditu a také jeho přínos.

Dle výsledků dotazníkového šetření lze také konstatovat, že postupy interního auditora v Hamzově léčebně jsou správné a svou práci provádí objektivně a důkladně. Zaměstnanci, kterých se audit týká, jsou seznamováni s výsledky srozumitelně a provedení auditu je pro organizaci přínosné, protože jsou navržena taková nápravná opatření, která zlepšují stav zjištěný auditem.

Pro ekonomické porovnání interního a externího auditu budou uvedeny náklady interního auditu v Hamzově léčebně a orientační ceny za provedení externího auditu.

Náklady na útvar interního auditu za rok 2014 činily: náklady na vzdělání 11 000 Kč, cestovní náklady 2 600 Kč, mzdové náklady (hrubá mzda) 280 943 + 34 % pojištění hrazené zaměstnavatelem, to je 95 521 Kč, celkově náklady tedy činily 390 064 Kč. Hamzova léčebna nevede samostatný rozpočet na útvar interního auditu, ostatní náklady jako materiál, energie, odpisy spadají pod nákladové středisko ředitelství.

Cena za provedení externího auditu se liší podle organizace, která audit provádí. Některé organizace určují cenu podle hodinové sazby a jiné podle obtížnosti auditu. Hodinové sazby se pohybují od 800 Kč do 2 000 Kč. Ceny za provedení auditu se dle obtížnosti a oblasti auditu pohybují od 30 000 Kč do 250 000 Kč. Lze tedy konstatovat, že při současném výkonu interního auditora v Hamzově léčebně, kdy je provedeno 6-10 auditů za rok, se útvar interního auditu Hamzově léčebně vyplatí více než platit si na každý audit externí organizaci.

## 7 Literatura

### 7.1 Literární zdroje

- ARMSTRONG, M. How to manage people. 2. vyd. London: Kogan Page, 2013. 184 s. ISBN 978-0-7494-6709-8
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DURDISOVÁ, Jaroslava. *Ekonomika zdraví*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 228 s. ISBN 80-245-0998-9.
- DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 8071798053.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Interní audit v praxi. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 8025108368.
- KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- KNOTT, G. *Financial management*. 4. vyd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004. 373 s. ISBN 978-1-4039-0382-2.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- Organizační řád Hamzovy odborné léčebny pro děti a dospělé, 8. Vydání, 2015
- PLAMÍNEK, Jiří. Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
- SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. Externí a interní auditing. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 67 s. ISBN 9788074080425.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Základy auditu. 2., dopl. a upr. vyd. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 183 s. ISBN 80-210-4168-4.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013, 249 s. ISBN 978-80-7013-551-8.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Miloš ULRICH. *Základy ekonomie pro management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 199 s. ISBN 978-80-244-1992-3.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

## 7.2 Internetové zdroje

- BÁČOVÁ, J., et al. *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu* [online]. 2011[cit-2015-01-20]. Dostupný na WWW: <[http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec\\_blok\\_CD.pdf](http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec_blok_CD.pdf)>. ISBN 8086689468.
- Etický kodex pro auditory a účetní znalce* [online]. Praha: Komora auditorů České republiky, ©2012 – 2015, [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: [http://www.kacr.cz/file/43/02\\_%20eticky\\_kodex\\_2010\\_\\_A4%20\(2\).pdf](http://www.kacr.cz/file/43/02_%20eticky_kodex_2010__A4%20(2).pdf)
- Historie léčebny*. Hamzova odborná léčebna [online]. ©2007 – 2015. [cit. 2015- 02-20]. Dostupné z: <http://www.hamzova-lecebna.cz/cz/m/historie/>
- Mezinárodní auditorský standard ISA 200* [online]. Praha: Komora auditorů České republiky, ©2012 – 2015, [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [http://www.kacr.cz/file/1766/ISA%20200\\_HB%202013.pdf](http://www.kacr.cz/file/1766/ISA%20200_HB%202013.pdf)
- Oddělení interního auditu*. Hamzova odborná léčebna [online]. ©2007 – 2015. [cit. 2015- 04-07]. Dostupné z: <http://www.hamzova-lecebna.cz/cz/p/oddeleni-interniho-audit/>
- Otázky interního auditora* [online]. Interní auditor, 2014. [cit. 2015- 02-26]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/download/clenska-sekce/casopis/interniauditor-2014-02-f2dl/files/assets/basic-html/page41.html>
- Výroční zpráva Hamzovy léčebny pro veřejnost 2013* [online]. Hamzova odborná léčebna, ©2007 – 2015. [cit. 2015- 02-20]. Dostupné z: [http://www.hamzova-lecebna.cz/obrazky/dokumenty/vyrocnizpravy/VRONI\\_ZPRAVA\\_HL\\_za\\_2013\\_WEB\\_IV.pdf](http://www.hamzova-lecebna.cz/obrazky/dokumenty/vyrocnizpravy/VRONI_ZPRAVA_HL_za_2013_WEB_IV.pdf)

### **7.3 Právní předpisy**

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole).

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, aktuální znění od 1. 1. 2015

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník



## 8 Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Metodika interního auditu Zdroj: Dvořáček a Kafka, 2005, str. 142</b>	<b>19</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Logo Hamzovy léčebny Zdroj: <a href="http://www.hamzova-lecebna.cz">www.hamzova-lecebna.cz</a>, © 2007-2015</b>	<b>34</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Organizační struktura Hamzovy léčebny Zdroj: Organizační řád, 2015</b>	<b>35</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Otázka č. 1</b>	<b>38</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Otázka č. 2</b>	<b>38</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Otázka č. 3</b>	<b>39</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Otázka č. 4</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Otázka č. 5</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Otázka č. 6</b>	<b>41</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Otázka č. 7</b>	<b>42</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Otázka č. 8</b>	<b>43</b>
<b>Obr. 12</b>	<b>Otázka č. 9</b>	<b>43</b>
<b>Obr. 13</b>	<b>Otázka č. 10</b>	<b>44</b>
<b>Obr. 14</b>	<b>Otázka č. 11</b>	<b>45</b>
<b>Obr. 15</b>	<b>Otázka č. 12</b>	<b>45</b>
<b>Obr. 16</b>	<b>Otázka č. 13</b>	<b>46</b>
<b>Obr. 17</b>	<b>Otázka č. 14</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 18</b>	<b>Otázka č. 15</b>	<b>47</b>

## **9 Seznam tabulek**

<b>Tab. 1</b>	<b>Rozdíly mezi jednotlivými plány</b>	<b>22</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Vztah interního a externího auditu</b>	<b>29</b>

# Přílohy

## A Příloha č. 1: Dotazník

Vážený pane, vážená paní,  
jmenuji se Tereza Doležalová a jsem studentkou Mendelovy univerzity v Brně, Provozně ekonomické fakulty. V závěrečné bakalářské práci s názvem „Přínos interního auditu ve státní příspěvkové organizaci působící ve zdravotnictví“, bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož dotazy jsou zaměřeny na interní audit v Hamzově léčebně. V tomto dotazníku lze vždy zvolit pouze jedna odpověď. Velice děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku. Případné dotazy ráda zodpovím (e-mail: ter.dolezalova@seznam.cz).  
Děkuji.

**Dotazník – Přínos interního auditu****1) Máte povědomí o existenci útvaru interního auditu v Hamzově léčebně?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit
- Vím, že existuje, ale nemám ponětí, že se vyskytuje v Hamzově léčebně

Pozn. při odpovědi zahrnující ne, přeskočte na otázku č. 11

**2) Víte kým je v Hamzově léčebně interní audit prováděn?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit

**3) Víte, jaký je účel interního auditu?**

- Vykonává ty činnosti, které by měl vykonávat management organizace, kdyby na ně měl dostatek času
- Pouze nalezení chyb v účetnictví
- Průběžná kontrola činností
- Žádné z výše uvedených

**4) V čem spatřujete přínos interního auditu v Hamzově léčebně?**

- Levnější než externí audit
- Širší škála operací a aktivit
- Je vykonáván vlastními zaměstnanci
- Jiné
- Žádný přínos nespátřuji

**5) Jak jste seznamování s výsledky interního auditu?**

- Doručení doporučení
- Na poradě
- Dotazník k podpisu
- Jiným způsobem - vypište

**6) Jsou pro Vás výsledky z interního auditu srozumitelné?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit

**7) Promítlo se doporučení interního auditu do vnitřní směrnice či konala se náprava stavu?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit

**8) Byla doporučení interního auditu pro Vás přínosná, tzn. došlo poté ke zlepšení stavu?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit

**9) Proběhla kontrola nápravného opatření (změny stavu), které dal interní audit?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit

**10) Myslíte si, že je interní auditor při výkonu interního auditu objektivní?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, neumím posoudit

**11) Kontrola:**

- Uskutečňuje se na každé úrovni řízení
- Je to nástroj, který využívá pouze vrcholový management
- Provádí se prostřednictvím poradního orgánu, který má za úkol napomáhat k dosahování vyšší efektivity
- Žádné z výše uvedených nezahrnuje podstatu kontroly

**12) Náležitá role interního auditu je:**

- Slouží jako nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost přidávající hodnotu společnosti
- Slouží jako vyšetřovací orgán představenstva
- Pomáhá externímu auditorovi při snižování poplatků za externí audity
- Provádí studie, které podpoří dosažení vyšší efektivity činností společnosti

**13) Jste muž nebo žena?**

- Muž
- Žena

**14) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské
- Odborné
- Odborné s maturitou
- VOŠ
- Vysokoškolské
- Jiné – vypište

**15) Jak dlouho pracujete v Hamzově léčebně?**

- Do 1 roku
- 2-5 let
- 5 -10 let
- Více než 10 let

**16) Jaká je vaše pracovní pozice**