

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Interní audit a řízení rizik v podnikání

Bc. Lucie Hanzalová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce je orientovaná na problematiku interních auditů a řízení rizik s důrazem na efekt z jejich synergie. Interní audity jsou zasazeny do mezinárodních standardů pro profesní praxi a popsány od fáze plánování interního auditu až po komunikaci výsledků z interního auditu. Oblast řízení rizik se zabývá zejména analýzou rizik. V obecné rovině je nastíněna i problematika procesního řízení. Analytická část diplomové práce zkoumá pozici a význam interního auditu ve společnosti PRAKAB Pražská kabelovna, s. r. o. a nastavení systému řízení rizik. Ten je poté posuzován a hodnocen z pohledu účinnosti. Neefektivní systém řízení rizik je řešen prostřednictvím analýzy rizik, respektive pomocí analýzy možných vad a jejich důsledků (FMEA) na úrovni hlavního procesu, tj. vývoj a výroba silových a sdělovacích kabelů. Celkem bylo identifikováno a posléze hodnoceno 185 rizik. U 22 rizik, které přesáhly kritickou hodnotu, míry rizika a priority, 150 bodů byla stanovena nápravná opatření k jejich zmírnění.

Klíčová slova: interní audit, řízení rizik, analýza rizik, analýza možných vad a jejich důsledků (FMEA), procesní řízení

Cíl práce

Cílem diplomové práce je prozkoumat postavení a důležitost interního auditu v rámci společnosti PRAKAB Pražská kabelovna, s. r. o. a prošetřit, zda je zaveden efektivní systém řízení rizik. V případě absence systému řízení rizik, eventuálně existence neefektivního systému, navrhnout účinný systém.

Metodický postup řešení

Postup při zpracování teoretických východisek

Teoretická východiska jsou věnována třem oblastem. V první řadě internímu auditu, jeho vymezení, začlenění do mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu, základním zásadám a pravidlům chování, která by měla být v rámci interního auditu dodržována a v neposlední řadě také samotnému výkonu interního auditu a seznámení s jednotlivými typy auditů. Druhá část teoretických východisek vymezuje pojem riziko a klasifikuje jej. Zabývá se podrobně rovněž řízením rizik a jeho analýzou. S ohledem na rozbor (analytickou část) diplomové práce byl důraz kladen zejména na analýzu možných vad a jejich důsledků, tzv. metodu FMEA. Třetí oblastí, která je zahrnuta v teoretických východiscích diplomové práce, je procesní řízení. Kapitola představuje úvod do problematiky, poukazuje na nutnost zabývat se procesním řízením a objasněním některých klíčových pojmů, které jsou stěžejní pro rozbor diplomové práce. Odborné publikace a jiné zdroje, ze kterých bylo při práci vycházeno, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů v kapitole 8.

Postup při shromažďování dat a informací

První část diplomové práce, tj. teoretická východiska, byla vypracována na základě syntézy nabytých znalostí z bakalářského a inženýrského studia, osvojením vědomostí z problematiky

interních auditů a řízení rizik z odborné literatury od renomovaných domácích a zahraničních autorů v listinné i elektronické podobě. K vypracování rozboru (analytické části) diplomové práce byly použity vnitropodnikové materiály útvaru interního auditu, směrnice, normy a vedené rozhovory se zkušenými pracovníky útvaru interního auditu a manažery. Diplomová práce byla vytvořena rovněž za pomoci nabytých vědomostí a poznatků z absolvované diplomní praxe, kurzu management rizik a konzultací k diplomové práci.

V diplomové práci bylo usilováno o vytvoření uceleného teoretického přehledu, racionálně tříděného do jednotlivých kapitol, který by byl odrazem současného pohledu na danou problematiku, se zřetelem na aktuálně dostupnou literaturu a za pomoci metod dedukce, analýzy, syntézy, deskripce a specifikace. Při charakteristice jednotlivých poznatků bylo postupováno od abstraktního ke konkrétnímu. Pro řešení tématu práce bylo vymezeno a využito období roků 2010 až 2014.

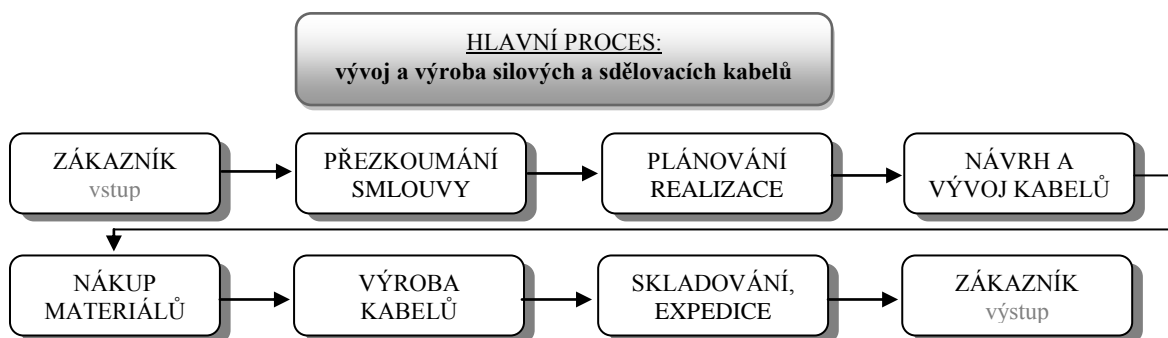
Postup při zpracování charakteristiky sledovaného subjektu

Kapitola 4, charakterizující společnost PRAKAB Pražská kabelovna, s. r. o., obsahuje stručný historický vývoj společnosti, její postavení v rámci skupiny SKB, produktové portfolio společnosti a další významné údaje o chodu společnosti. K jejímu zpracování byly použity interní materiály a prezentace dostupné na webových stránkách společnosti.

Postup při zpracování rozboru (analytické části) práce

Kapitola 5 Rozbor se opírá a vychází z chodu společnosti PRAKAB Pražská kabelovna, s. r. o. Prvotně objasňuje fungování interního auditu ve společnosti a jeho postup. Na něj navazuje aplikace tzv. metody FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), která je do českého jazyka překládána jako „analýza možných vad a jejich důsledků“.

Pro účely rozboru (analytické části) diplomové práce byla zvolena FMEA procesu. Východiskem pro aplikaci metody FMEA byla procesní mapa společnosti, která obsahovala hlavní, řídicí a podpůrné procesy uvnitř společnosti včetně jejich návaznosti. Z této procesní mapy byl vyňat hlavní proces, tj. vývoj a výroba silových a sdělovacích kabelů, ze kterého tvorba metody FMEA vycházela. Vývojový diagram procesu je složen z těchto fází:



Vstupem do procesu je požadavek zákazníka, výstupem uvolněný produkt. V každé fázi procesu byl vytvořen soupis vad, které mohou nastat a ohrozit tak bezproblémový průběh procesu. U každé vady byl následně stanoven její možný důsledek a příčina. Poté bylo určeno kontrolní opatření současného stavu a vyhodnocena pravděpodobnost výskytu vady, význam vady a pravděpodobnost odhalení vady. Tyto informace byly zaneseny do vlastnoručně vytvořeného logicky uspořádaného formuláře v MS Excel a v průběhu jejího vyhotovování průběžně editovány.

Hodnotící stupnice současného stavu vady z hlediska **pravděpodobnosti výskytu vady**:

PVV	POPIS	HODNOCENÍ
velmi vysoká	vada téměř nepřetržitá, trvalá (opakovaný výskyt s neustálým ohrožením)	10 – 9
vysoká	očekávaný několikanásobně se opakující výskyt vady během období 5 let	8 – 7
průměrná	k výskytu vady dojde jen někdy během období 5 let	6
malá	náhodný výskyt vady, vada vznikne ojediněle během období 5 let	5 – 3
velmi malá	nepravděpodobný výskyt vady, zcela výjimečný, téměř nemožný	2 – 1

Hodnotící stupnice současného stavu vady z hlediska **významu vady**:

VV	POPIS	HODNOCENÍ
obzvláště závažná	ohrožuje zákonné nebo bezpečnostní předpisy/ příp. může způsobit smrtelná zranění	10 – 9
vážná	vzbuzuje nevoli zákazníka, nedochází k porušení zákonných a bezp. předpisů/ může zapříčinit těžké poranění s trvalými následky	8 – 7
středně vážná	vyvolává nespokojenost u některých zákazníků/ způsobuje vážnější zranění vyžadující hospitalizaci	6 – 4
málo významná	zákazník zaznamená jen nepatrnou odchylku/ může dojít k poranění vyžadující pracovní neschopnost	3 – 2
nevýznamná	vada nemá na výstup procesu prokazatelný vliv, zůstane zákazníkem zřejmě nepostřehnutá/ poranění bez prac. neschopnosti	1

Hodnotící stupnice současného stavu vady z hlediska **pravděpodobnosti odhalení vady**:

POV	POPIS	HODNOCENÍ
takřka nemožná	nelze na ni přijít žádným opatřením	10
velmi malá	lze ji odhalit jen stěží	9
malá	lze ji odhalit s nižší pravděpodobností	8
velmi nízká	lze ji pravděpodobně odhalit	7
nízká	lze ji pravděpodobně odhalit	6
střední	lze ji pravděpodobně odhalit	5
středně vysoká	lze ji odhalit s vyšší pravděpodobností	4
vysoká	lze ji odhalit s vyšší pravděpodobností	3
velmi vysoká	lze ji odhalit téměř v každém případě	2
téměř jistá	odhalí se sama	1

Dalším krokem metody FMEA byl výpočet **míry rizika a priority**:

$$MR/P = „PVV“ \times „VV“ \times „POV“,$$

kde:

„PVV“ je hodnota pravděpodobnosti výskytu vady na škále 1 – 10,

„VV“ je hodnota kvantifikovaného významu vady na škále 1 – 10,

„POV“ je hodnota pravděpodobnosti odhalení vady na škále 1 – 10.

Údaje míry rizika a priority byly následně zaneseny do sloupce „MR/P“. Čím vyšší byla hodnota míry rizika a priority, tím vada vyžadovala naléhavější potřebu nápravy.

Jelikož je FMEA metodou týmovou, byla vypracována prostřednictvím následujícího pracovního postupu. FMEA formulář byl nejprve naplňován riziky individuálně (autorkou), s využitím interní dokumentace, norem, směrnic a logické dedukce. Posléze byla tato navržená rizika diskutována s jednotlivými pracovníky útvaru interního auditu a eventuálně korigována. Pravděpodobnost výskytu vady, význam vady a pravděpodobnost odhalení vady byly hodnoceny kompetentními pracovníky jednotlivých útvarů společnosti.

Postup při zpracování návrhové části práce

Vadám s hodnotou míry rizika a priority vyšší než 150 bodů včetně byla navržena nápravná opatření s cílem snížit riziko vzniku vady a zanesena do sloupce 10 „Navržená opatření – akce“ ve formuláři FMEA procesu. Ze 185 rizik tuto podmínku splňovalo celkem 22 rizik.

V oblasti interního auditu bylo zaznamenáno celkem 5 nedostatků, které nebyly v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu, případně vnitropodnikovými směrnicemi. Těmto nedostatkům byla určena doporučení k jejich odstranění.

Zhodnocení výsledků a doporučení výkonu interního auditu

Práce interních auditorů je ve společnosti PRAKAB Pražská kabelovna, s. r. o. až na malé odchylky v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu.

Nedostatky byly nalezeny v níže uvedených případech:

1. Hodnocení interních auditorů není vedoucím týmu interních auditorů prováděno.
2. Se zjištěnými odchylkami od žádoucího stavu není patřičně nakládáno. Není nastavena fungující zpětná vazba, která by tyto odchylky efektivně řešila a snažila se je eliminovat.
3. Prolínání (duplicita) kontrolovaných činností v několika auditních oblastech.
4. Realizace nápravných opatření trvá mnohdy velmi dlouho. Byly rovněž zjištěny přesahy v nejzazších termínech určených k realizaci opatření z jednotlivých auditů.

5. Interní audity se uskutečňují především z povinnosti, která vyplývá z norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Systémovým auditům je auditory přisuzována větší důležitost než auditům projektovým. Těmi se nezabývají v patřičné míře a kontrolu provádějí pouze zběžně.

Z výše jmenovaných nedostatků výkonu interního auditu ve společnosti PRAKAB Pražská kabelovna, s. r. o. vyplývají následující doporučení:

1. Hodnocení interních auditorů by mělo být prováděno průběžně a pravidelně. Může poukazovat na potřebu zvýšení odborné kvalifikace interních auditorů a odpovídat na otázku, zda interní auditoři vykonávají svou práci s ohledem na standardy a etický kodex. Správné počínání interních auditorů může napomoci organizaci lépe dosahovat jejich vytyčených cílů, zlepšit řídicí a kontrolní procesy a efektivitu řízení rizik na úrovni celé společnosti. Účinnost a efektivita činností interního auditu je vizitkou úsilí interních auditorů a díky jejich hodnocení vzniká prostor pro jejich neustálé zdokonalování.
2. Schopnost identifikovat nežádoucí stav od očekávaného v průběhu auditu a posléze nepatřičné nakládání s těmito zjištěními je kontraproduktivní. Aby docházelo k eliminaci a správnému řešení odchylek musí být nastaven efektivní systém a funkční kontrolní mechanismus.
3. Vedoucí útvaru interního auditu by měl koordinovat činnosti tak, aby nedocházelo k jejich duplicitě v jednotlivých auditech a zároveň bylo zabezpečeno dostatečné pokrytí interního auditu. Tento nedostatek by mohl být řešen pomocí sestrojení komplexní mapy auditů napříč celé společností a revize stávajícího procesního řízení interního auditu.
4. Nepohotové řešení nápravných opatření více méně souvisí s nedostatkem a k němu přiřazeným doporučením nacházejícím se pod bodem dva. Ke zlepšení může dojít za předpokladu správně nastaveného systému evidence a řešení nápravných opatření, kontroly jejich řádné realizace a svědomitého a pokud možno bezchybného personálního zajištění.
5. Každému auditu, bez ohledu, zda jde o audit systémový či projektový, by měla být přisuzována stejná důležitost. Audit, který se může zprvu jevit jako více méně zbytečný, může narazit na úskalí, která mohou v menší či větší míře postihnout společnost a jejich včasné odhalení může zabránit následným nápravným opatřením.

Zhodnocení výsledků a doporučení z aplikace metody FMEA

Ve společnosti nebyl doposud zaveden integrovaný a uspořádaný systém řízení rizik. Tato mezera byla řešena implementací systému řízení rizik metodou FMEA na úrovni hlavního procesu.

Vzhledem k rozsahovému omezení tezí bylo vybráno 5 nejkritičtějších rizik:

FMEA PROCESU				Zpracoval:					
KROK PROCESU	MOŽNÁ VADA PROCESU	MOŽNÝ DŮSLEDEK VADY	MOŽNÁ PŘÍČINA VADY	SOUČASNÝ STAV				NAVRŽENÁ OPATŘENÍ (akce)	
				KONTROLNÍ OPATŘENÍ	PVV	VV	POV		MR/P
3	Výsledný produkt není schopen plnit požadavky specifikovaného nebo zamýšleného použití	Nesplnění požadavku normy, nespokojenost zákazníka, navýšení nákladů, opětovný návrh	Neprovedení validace návrhu a vývoje, neprovedení potřebných zkoušek, nesprávně zpracované podklady, požadavky	VP směrnice QES1004, QES1001	4	8	7	224	Sestavení kvalifikovaného týmu napříč organizací (technologa, pracovníka výroby, kontroly, obchodu) s cílem maximalizace syntézy činností v jednotlivých etapách procesu, které povedou k výrobě bezchybného výrobku.
4	Nespolehlivý dodavatel materiálu	Prodleva v termínu dodání	Neověřený dodavatel	VP směrnice QES0603	6	7	6	252	Domluva sankčních opatření při neplnění dodavatelských služeb uvedených ve smlouvě/ Více smluvních dodavatelů materiálu → v případě neschopnosti jednoho dostat svým slibům možnost využití služeb druhého.
5	Vadný výrobek	Zdržení výroby, nesplnění požadavku zákazníka, vyšší náklady - oprava, nová výroba	Výrobek nespĺňuje normy a požadavky technické dokumentace. Nedodržení postupu při výrobě. Nevyhovující materiály.	VP směrnice QES1004, QES1302	7	7	5	245	Synchronizovaná firemní strategie opírající se o systémy MES (Manufacturing Execution System) a OEE (Overall Equipment Effectiveness)
6	Mechanické poškození kabelu - při interní přepravě	Reklamacie zákazníkem, vyšší náklady na odstranění vzniklé škody, zpoždění procesu, nespokojený zákazník	Nešetrné zacházení s bubnem	VP směrnice QES1512	8	7	5	280	Opakovaná školení pracovníků o způsobu přepravy. Zdůraznění dopadů reklamacie na firmu. Nastavení sankcí za opakované vady.
6	Dodání jiného výrobku	Reklamacie zákazníkem, vyšší náklady na odstranění vzniklé škody, zpoždění procesu, nespokojený zákazník	Nesprávná identifikace výrobku při výrobě Nesprávná identifikace při uložení na sklad	VP směrnice IQSJ10, QES1512, ISO 9001	4	8	8	256	Opakované školení zaměstnanců po určitém intervalu s cílem apelování na správné označování výrobků štítky / Vícenásobná / víceúrovňová kontrola (provedení činnosti není závislé na jediném pracovníkovi) / Sankční opatření v případě opakujících se vad.

Úkolem společnosti je nyní postupně k jednotlivým navrženým nápravným opatřením (akcím) přiřadit pracovníka, který bude odpovědný za jeho realizaci ve stanoveném termínu. Organizace by měla následně zkontrolovat provedené opatření a vyhodnotit identickým způsobem a dle shodných kritérií, jako u současného stavu, pravděpodobnost výskytu vady, význam vady, pravděpodobnost odhalení vady a poté míru rizika a priority pro zlepšený stav. Realizovaná opatření by měla vyvolat snížení hrozby uskutečnění rizika. Opakovaným přezkoumáváním metody FMEA, v pravidelných intervalech, bude mít společnost rizika pod kontrolou a bude je schopna efektivně řídit.

Seznam použitých zdrojů - vybrané bibliografické citace

- DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-410-4.
- HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2569-4.
- KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001, 240 s. ISBN 80-7226-543-1.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 396, ISBN 80-7179-415-5.
- TRUNEČEK, Jan, Jaromír MIROVSKÝ a Marek RŮŽIČKA. *Interní manažerský audit*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.
- VLACHÝ: *Řízení finančních rizik*. [online]. 2006 [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/NP_RFR/um/PS1.pdf.