

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Bc. Vendula Vaničková



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Interní audit z pohledu účetnictví

Vypracovala: Bc. Vendula Vaníčková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Svoboda, Ph.D.

České Budějovice, 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula VANÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **E13682**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Interní audit z pohledu účetnictví**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je definovat audit v obecné rovině, jeho význam a podstatu. V dalším kroku popsat interní audit společnosti z hlediska účetnictví, jeho oblasti a postupy. V praktické části provést, příp. zhodnotit interní audit vybrané společnosti.

Rámcová osnova:

1. Základní teoretické vymezení auditu obecně, druhy auditu.
2. Interní audit z hlediska účetnictví:
 - a) oblasti auditu,
 - b) postupy auditu,
 - c) výstup z auditu.
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.
4. Aplikace uvedených teoretických východisek u vybraného podnikatelského subjektu.
5. Analýza výsledků, návrhy a opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš, 2005. *Interní audit v praxi*, 1. vyd. Brno: Computer Press.
2. FIBÍROVÁ, Jana. 2011. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
3. KRÁL, Bohumil. 2010. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 3. Praha: Management Press.
4. LAZAR, Jaromír. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Vyd. 1. Praha: Grada.
5. MACKENZIE, Bruce, at al. 2013. *Interpretation and Application of International Financial Reporting Standards*. Hoboken: Willey.
6. MIKOVCOVÁ, Hana. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
7. SHAMROCK, Steven, E., 2012. *IFRS and US GAAP A Comprehensive Comparison*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění novel

Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění novel

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb.

České účetní standardy pro podnikatele

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů

Komora auditorů České republiky: *Auditorské standardy, 2013* [online] Komora auditorů České republiky [cit. 2014-02-20] Dostupné z:

<http://www.kacr.cz/auditorske-standardy-2013>.


Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Svoboda, Ph.D.


Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: **3. března 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jilek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:.....

Podpis:

Bc. Vendula Vaničková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Jaroslavu Svobodovi, Ph.D. za ochotnou spolupráci a rady při zpracování práce. Dále pak patří velký dík panu Ing. Janu Kubínovi, který mi poskytl cenné informace a rady ohledně interního auditu, paní Mileně Mejzrové za rady ohledně účetnictví. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu při studiu.

Obsah

1	Úvod	3
2	Audit	5
2.1	Historický vývoj auditu	5
2.2	Druhy auditu.....	6
2.2.1	Audit účetní závěrky	7
2.2.2	Interní audit.....	8
2.2.3	Forenzní audit	8
2.2.4	Audit jakosti.....	9
2.2.5	Ekologický audit	9
2.2.6	Počítačový audit.....	10
3	Interní audit.....	11
3.1	Historický vývoj interního auditu	13
3.2	Definice interního auditu.....	14
3.3	Koncepce interního auditu	14
3.4	Jak v organizaci zřídit interní audit	15
3.5	Controlling a interní audit	16
3.6	Reporting.....	16
4	Interní auditor	18
4.1	Zkoušky interního auditora	20
4.2	Etický kodex a chování	20
5	Interní versus externí audit	22
5.1	Spolupráce interního a externího auditora	23
6	Plánování interního auditu.....	25
6.1	Určení požadovaného důkazního materiálu	25
6.2	Techniky auditorské práce	26
7	Dokumentace interního auditu.....	28
8	Metodika.....	30
9	Interní audit ve vybrané účetní jednotce.....	33
9.1	Rudolf Koller, spol. s r. o.	33

9.1.1	Organizační struktura firmy.....	34
9.1.2	Základní ekonomické údaje podniku.....	35
10	Interní audit podniku	37
10.1	Směrnice interního auditu	37
10.1.1	Plánování interních auditů	37
10.1.2	Provádění interních auditů.....	38
10.1.3	Interní auditoři podniku	40
10.2	Zápis z interního auditu – vzor formuláře.....	40
10.3	Zápis z interního auditu – středisko lisovna.....	42
10.4	Výsledky int. auditu podniku podle středisek v roce 2013	47
10.5	Výsledky int. auditu podniku podle středisek v roce 2014	48
10.6	Srovnání výsledků int. auditu podniku v letech 2013, 2014	49
11	Návrh pro interní audit podniku z pohledu účetnictví.....	50
11.1	Interní audit účetnictví	50
11.2	Interní audit nákladů.....	51
11.3	Interní audit výnosů.....	54
11.4	Interní audit dlouhodobého majetku	55
11.5	Interní audit zásob	56
11.6	Interní audit pokladny a bankovních účtů	58
11.7	Interní audit pohledávek.....	59
11.8	Interní audit závazků	60
12	Závěrečná zpráva z interního auditu podniku.....	62
13	Dotazníkové šetření	63
14	Analýza výsledků	66
15	Závěr.....	71
I.	Summary, keywords	73
II.	Přehled použité literatury.....	74
III.	Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	77
IV.	Seznam příloh	78
V.	Přílohy	79

1 Úvod

Interní audit se v České republice začal jako samostatná disciplína objevovat až po roce 1994, kdy byl založen Český institut interních auditorů. Interní audit nelze ze zákona nařídit, záleží na rozhodnutí každého jednotlivého podniku, jestli si zřídí útvar interního auditu či nikoli. Neexistují k založení interního auditu žádné podmínky, jako například u externího auditu.

Pokud podnik vlastní certifikát kvality ISO (například 9001), měl by si zřídít interní audit, pomocí kterého může zjistit, které středisko pracuje neefektivně, vyrábí chyby nebo kazy na výrociích. Díky internímu auditu by se mělo výrobě zmetků zabránit a produkovat pouze kvalitní výrobky, na které má podnik danou normu ISO.

K hlavním důvodům zřízení interního auditu v podniku je vnitropodniková kontrola výroby, účetnictví, zvýšení efektivnosti podniku jako celku. Interní audit většinou provádí větší podniky, které podléhají auditu účetní závěrky.

Cílem práce je definovat audit v obecné rovině, jeho význam a podstatu. V dalším kroku popsat interní audit podniku, jeho oblasti, postupy a závěry. V praktické části provést příp. zhodnotit interní audit vybraného podniku.

Cíl práce byl rozdělen do dalších tří dílčích částí, které jsou následující: na dosavadní vývoj interního auditu v podniku a jeho zhodnocení, vlastní návrhy a řešení v oblasti interního auditu z pohledu účetnictví a na vlastní výzkum oblasti interního auditu u podniků v Jihočeském kraji.

Teoretická část diplomové práce přibližuje informace o auditu, jeho historický vývoj a druhy, dále pak jsou zde uvedeny informace o interním auditu, interním auditorovi, postupu interního auditu, jeho dokumentaci, podvodech, apod.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na podnik v Jindřichově Hradci, konkrétně se jedná o firmu Rudolf Koller, spol. s r. o. Od roku 1978 působí tato firma na rakouském trhu, od roku 1990 na českém trhu a v roce 1992 byla založena pobočka v Jindřichově Hradci. Firma Rudolf Koller se zabývá výrobou hydromasážních van včetně jejich příslušenství. Tato firma podléhá systému řízení kvality ISO 9001. Ke

zpracování diplomové práce byly poskytnuty doklady, které interní audit v tomto podniku dokumentují. Na jejich základě bude ukázáno, jak interní audit v takovém podniku probíhá a jaké jsou jeho výstupy a závěry.

Podniku bylo navrženo, jak by interní auditor mohl postupovat v rámci účetnictví. Na které oblasti by se v rámci kontroly měl zaměřit, aby bylo fungování podniku co nejvíce efektivní.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření u podniků v Jihočeském kraji, aby mohlo být posouzeno, jak moc je interní audit u podniků rozšířen a využíván, na co je interní audit u různých podniků zaměřen, jak často je prováděn a kým.

2 Audit

Auditing je vědecká disciplína, která má za úkol pozorovat a poznávat určité skutečnosti, shromažďovat relevantní údaje, jejich vyhodnocování, vypracování závěrů a následné sdělení zainteresovaným zájemcům. Vlastní proces zkoumání může být zaměřen na různé oblasti lidské činnosti. Z tohoto důvodu se rozeznávají různé druhy auditu. Mezi nejznámější patří: audit účetní závěrky, interní (vnitřní) audit, forenzní audit, audit jakosti, ekologický audit nebo počítačový audit. (Müllerová, 2007)

2.1 Historický vývoj auditu

Pojem audit prošel dlouhým vývojem. Již ve starém Egyptě a Babylonu se vyžadovalo, aby několik pověřených úředníků vykonávalo určitou primitivní formu auditu. Tito úředníci měli referovat o daňových příjmech, vedli oddělené záznamy o různých aktivitách a jejich správnost ověřovali vzájemným porovnáváním. (Florián, 2001)

Již ve třetím století před naším letopočtem římscí vládcí určovali tzv. kvestory, kteří se zabývali kontrolou evidencí ve všech provinciích. V tomto období nejspíše došlo ke vzniku slova audit, i když v poněkud odlišném významu. Kvestoři „účtovali“ před shromážděním, které se skládalo z posluchačů, a odtud se odvodil název audit. Je odvozen z latinských slov „poslouchat, naslouchat“, což se latinsky řekne „audire“. (Florián, 2001)

Ve starém Římě byli auditoři osobami, které informovaly senát o výši majetku. (Dvořáček, 2000)

Na počátku minulého století docházelo v průmyslově vyspělejších zemích Evropy k závažným technickým, ekonomickým a společenským změnám, které se označují jako průmyslová revoluce, která nejvíce přispěla ke vzniku auditorské profese díky následujícím faktorům:

- hospodářský a technologický rozvoj
- vyšší investiční náročnost
- potřeba koncentrace kapitálu

- vznikla nová právní forma podnikání - akciová společnost

- potřeba specifické formy ochrany vlastníků (Králíček, Müllerová; 1998)

Audit se do Spojených států Amerických dostal v 19. století spolu s britskými investicemi, kdy bohatí Američané investovali velké částky do amerických podniků. Při investování ale chtěli, aby byla prováděna kontrola jejich investic. Američané si podle svých potřeb upravili metody a postupy auditu, které s sebou přinesli angličtí investoři. Ve Spojených státech amerických sloužil audit potřebám podnikatelů. (Kafka, 2009)

V roce 1948 byl ve Velké Británii přijat Companies Act 1948, v kterém byla poprvé použita definice pravdivého a věrného zobrazení, byly zřetelně vymezeny povinnosti, odpovědnost a práva auditora. Následně byl obecný princip věrného a pravdivého zobrazení akceptován ve všech národních úpravách auditu, i když jeho aplikace byla rozdílná. (Florián, 2001)

Během osmdesátých let se postupně vydávaly jednotlivé zákony a prováděcí předpisy, které modernizovaly systém účetních a finančních informací i vlastní vedení účetnictví. Výrazná byla i snaha o respektování mezinárodních účetních standardů i evropských direktiv. (Králíček, Müllerová; 1998)

Z přijatých zákonů došlo k rozšíření pole působnosti auditorů, zejména ve veřejném sektoru a tzv. asociací, rozšířil se obsah ověřování (předpoklad existence kontinuity podniku, zkoumání čtvrtletních výkazů, apod.) a zároveň byla uložena povinnost ukládat auditorské zprávy spolu s účetními výkazy u obchodních soudů. (Králíček, Müllerová; 1998)

V České republice je profese auditora spojena s transformací ekonomiky koncem osmdesátých a počátkem devadesátých let minulého století. Kolem roku 1989 se datuje počátek současného auditu. (Králíček, Müllerová; 1998)

2.2 Druhy auditu

Existují různé druhy auditu, jako je audit účetní závěrky, interní audit, forenzní audit, audit jakosti, ekologický audit nebo počítačový audit. Každý z nich je zaměřený, jak již název napovídá, na odlišnou činnost a kontrolu.

2.2.1 Audit účetní závěrky

Činnosti auditu firem jsou limitovány zákony a pravidly profesionální asociace jako je Americká instituce certifikovaných veřejných účetních (AICPA) nebo IDW. Pokud je země členem Evropské unie, auditoři se řídí Mezinárodními auditorskými standardy. Auditoři mimo jiné zastávají funkci nezávislého kontrolního orgánu. (Catty, 2010)

Audit účetní závěrky (může se také nazývat externí nebo statutární audit) se zaměřuje na individuální nebo konsolidované účetní závěrky. Provádí ho zpravidla na objednávku vlastníků účetní jednotky (u individuální účetní závěrky) nebo vlastníků skupiny podniků (u konsolidované účetní závěrky) nezávislý externí auditor. Auditorem může být jednotlivec nebo auditorský podnik, který poskytuje auditorské služby prostřednictvím svých zaměstnanců, kterými jsou auditoři nebo jejich asistenti. Audit účetní závěrky tvoří jeden z důležitých prvků ochrany vlastnických práv. Jeho posláním je zvýšení věrohodnosti účetních závěrek, které jsou zveřejňované podnikovým managementem. (Müllerová, 2013)

Audit účetní závěrky provádí auditor, který je fyzickou nebo právnickou osobou a je zapsán v seznamu auditorů. Externí auditor musí být nezávislý, a to jak na státních orgánech, tak i na vedení auditovaného podniku. (Dvoříček, 2000)

Zákonem o účetnictví jsou stanoveny podmínky pro povinný audit účetní závěrky. Říká, které účetní jednotky a za jakých podmínek musí mít povinně statutární audit a které jsou od této povinnosti osvobozeny. (Ryneš, 2012)

Pokud zákon o účetnictví nestanoví jinak, musí řádnou nebo mimořádnou účetní závěrku nechat ověřit auditorem následující účetní jednotky:

- a) akciové společnosti, pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje, a účetní období bezprostředně předcházející překročily nebo dosáhly alespoň jednoho z následujících tří kritérií:
 - 1) aktiva celkem jsou vyšší než 40 000 000 Kč
 - 2) roční úhrn čistého obrátu je vyšší než 80 000 000 Kč
 - 3) průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období přesáhl 50

- b) ostatní obchodní společnosti a družstva, která ke konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje, a účetní období bezprostředně předcházející, překročily nebo dosáhly alespoň dvou ze tří výše zmíněných kritérií. (Zákon o účetnictví)

Pokud má účetní jednotka účetní závěrku sestavenou v průběhu konkurzu, nebo došlo ke zrušení konkurzu z důvodu, že dlužníkův majetek není pro uspokojení věřitelů dostačující, nebo pokud je tak stanoveno ve zvláštním předpisu, nemusí mít povinně účetní závěrku ověřenou auditorem. (Ryneš, 2012)

2.2.2 Interní audit

Interní (vnitřní) audit zkoumá ekonomické procesy a jevy uvnitř účetních jednotek. Nejvíce je spojován s akciovými společnostmi, kde dobré fungování vnitřního kontrolního systému je zárukou ochrany akcionářů. Interní audit provádí interní auditor, který je zpravidla pracovníkem podniku, ale je zcela nezávislý na podnikovém managementu. (Müllerová, 2007)

Role interních auditorů se zaměřuje na sledování vnitropodnikových procesů a jejich cílem je zajistit a podporovat efektivnost jejich řízení. (Müllerová, 2013)

2.2.3 Forezní audit

Forezní audit je zaměřen proti hospodářské kriminalitě. Zakázky na forezní audit se věnují šetření v předem sjednaných oblastech, většinou je cílem odhalit trestné nebo jinak protizákonné jednání jednotlivců či skupin, včetně získání důkazních materiálů pro úspěšný průběh existujících nebo hrozících soudních sporů. V této oblasti kromě auditorských firem působí i detektivní kanceláře, poradenské firmy nebo advokátní kanceláře. Týmy, sestavené za účelem efektivní součinnosti při složitějších zakázkách, mohou zahrnovat vyšetřovatele, auditory, finanční a účetní experty, detektivy, kriminální specialisty a jiné odborníky. Kromě šetření zpronevěry, hledání konkrétních viníků či nalezení zpronevěřeného majetku se forezní audit zaměřuje na prevenci a nacházení opatření a doporučení, která mohou případným podvodům zabránit. (Müllerová, 2013; Truneček, 2004)

2.2.4 Audit jakosti

Audit jakosti prověřuje kvalitu výkonů poskytovaných podnikem. Audit se buď zaměřuje pouze na finální výrobky, kterým je po splnění podmínek a kvalitativních norem udělen certifikát uváděný na obalu výrobku. U takového výrobku se předpokládá vysoká kvalita a lepší konkurenceschopnost na trhu. Dále se v širším rozsahu může provádět audit jakosti celého systému řízení podniku, organizace práce a to až do kontroly pracovních náplní jednotlivých pracovních míst. Výsledkem je udělení certifikátu v rámci norem ISO¹. (Müllerová, 2007)

Jedná se o systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, jestli činnosti, které probíhají v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky, jsou v souladu s plánovanými záměry, jestli jsou prováděny efektivně a zda jsou vhodné pro dosažení stanovených cílů. (Truneček, 2004)

2.2.5 Ekologický audit

Ekologický audit je součástí celkového řídicího procesu téměř ve všech ekonomických činnostech. Ekologické řízení kombinuje řadu faktorů a představuje zabezpečování ekonomického růstu, který nepoškozuje životní prostředí a zároveň respektuje platná legislativní opatření v ekologické oblasti. (Dvořáček, 2003)

V současnosti se provedení ekologického auditu stává jedním ze základních podmínek pro získání bankovních úvěrů. Ekologický audit musí odpovídat ekologickým zákonům. (Dvořáček, 2000)

Největší uplatnění nachází v současnosti v chemickém průmyslu, kde existují velká rizika ohrožování životního prostředí, velmi používán je také v oblasti provozu jaderných elektráren. (Müllerová, 2013)

S ekologickým auditem souvisí evidence a vykazování nákladů, které jsou spojené s ochranou životního prostředí. V této souvislosti získává na významu tzv. environmen-

¹ International Organization for Standardization je mezinárodní organizace, která se zabývá tvorbou norem. Nejznámější je ISO 9001, která stanovuje požadavky na systém řízení kvality. (ISO)

tální účetnictví², které je zaměřené na sledování a vykazování účetních informací, které souvisí s životním prostředím. (Müllerová, 2013)

2.2.6 Počítačový audit

Počítačový audit je důsledkem rozvoje informačních technologií, využívá výpočetní techniky při zpracování informací. Jeho součástí je způsob ochrany dat těchto systémů, ale hlavně prověřování a kontrola používaných integrovaných informačních systémů v podniku. Kontrola je zaměřená na používané programy, na používané prostředky výpočetní techniky (hardware), včetně zabezpečení dat v případě, pokud dojde k různým poruchám nebo haváriím, například výpadek elektrické energie, způsob a systém pořizování záložních kopií, jejich ukládání, evidenci a archivaci. Spolehlivost informačních systémů a jejich kontrola se stávají čím dál významnějšími pro interní i externí auditory v souvislosti s vedením účetnictví, průkazností účetních záznamů a v neposlední řadě jejich přenosem. (Müllerová, 2013)

² Environmentální účetnictví sleduje především množství a hodnotu surovin, které se v průběhu produkce ztratí, nebo ze kterých se během produkce stane odpad. (výkladový slovník)

3 Interní audit

Interní audit je zřízen v podnicích jako nezávislá vyhodnocovací funkce za účelem zkoumání a vyhodnocování jejich činností. Předmět zkoumání a způsob vyhodnocování stanoví řídicí orgán podniku. Předmět auditu si stanovuje podnik sám podle svých potřeb. Interní audit provádí zaměstnanci podniku, ve kterém je útvar interního auditu zřízen. Interní auditoři musí být nezávislí na auditovaných činnostech. Výsledkem jejich činnosti je auditorská zpráva. (Žák a kol., 2002)

V moderním pojetí interního auditu je chápán spíše jako poradní orgán vedení podniku hledající způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity. Mezi hlavní žadatele o služby interního auditu patří řídicí orgány společnosti (vrcholový management, představenstvo i dozorčí rada v akciové společnosti), provozní management nebo i externí auditoři. (Žák a kol., 2002)

Interní audit je významnou součástí vnitřního kontrolního systému. Při ochraně majetku a hospodaření podniku tvoří „páteř“ kontrolního systému. Má nezastupitelné postavení i poslání při vytváření požadovaného pořádku v účetní jednotce a jeho udržování. (Schiffer, 2009)

I když se interní audit zaměřuje zejména na problematiku správnosti informací ve vnitřním kontrolním systému, a to hlavně informací, které se čerpají z účetnictví, má v praxi interní audit širší pole působnosti. Interní auditoři by při řádném a cílevědomém interním auditu měli zaručit průkaznost, věrohodnost a správnost evidence i účetnictví. Aby toto mohli zaručit, musí splnit jisté podmínky, mezi které patří odbornost interních auditorů a výborná znalost podnikové informační soustavy účetních jednotek, zejména znalost účetnictví. (Schiffer, 2009)

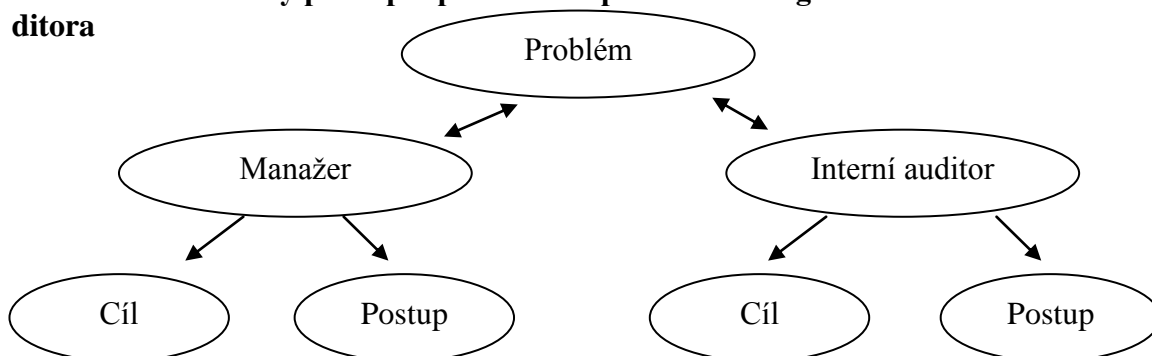
Interní audit, který je chápán jako prostředek předcházení a odhalování nesprávnosti a ochrany majetku, by měl být především záležitostí vlastníků společnosti a interních odborníků. Pokud majitelé věnují svému majetku malou nebo téměř žádnou pozornost a pokud nenastaví jasná a srozumitelná pravidla, může v krajním případě docházet ke vzniku chaosu a dezorientace. (Korbelová, 2014)

Výsledky interního auditu nejsou veřejně dostupné. Mezi uživatele interního auditu patří:

- řídicí orgány společnosti – vrcholový management, dozorčí rada a představenstvo akciové společnosti,
- provozní management,
- výbor pro audit,
- externí auditoři. (Váchal, Vochozka a kol.; 2013)

Interní audit vykonává ty činnosti, které by jinak měl vykonávat management organizace, ale nemá na ně dostatek času. Z důvodu nedostatku času využívá služeb interního auditu. Interní auditor i manažer mají ovšem jiný pohled na věcnou podstatu řešení problémů, což je vidět z obrázku č. 1.

Obrázek 1: Rozdílný přístup k problému z pohledu managementu a interního auditora



Zdroj: Dvořáček, Kafka; 2005

Obrázek 1 znázorňuje, pokud má podnik problém například v nákupu materiálu, co v této situaci zajímá manažera a co interního auditora. (Dvořáček, Kafka; 2005)

Manažer má za provozní cíl stanoven dostatek objednaného materiálu a provozním postupem je rozhodování: kolik, za kolik, v jaké kvalitě, kdy apod. (Dvořáček, Kafka; 2005)

Interní auditor naproti tomu má stanovený cíl, jestli bylo dodáno to, co mělo, a to, co bylo schváleno. Do auditorského postupu patří: prověřování objednávkových příkazů, porovnávání objednaného zboží s došlými fakturami, fyzická inventura zásob apod. (Dvořáček, Kafka; 2005)

Interní audit je rizikově zaměřen a z toho důvodu se orientuje na ty oblasti, které jsou nejvíce rizikové. Riziko je podle definice pojem, kterým je popisována situace, která může společnosti způsobit potenciální ztrátu. Úlohou interních auditorů je tedy snižování ztráty daných nežádoucích situací tím, že zmenší velikost jakýchkoliv ztrát. Z tohoto důvodu je nezbytné připravit plán auditu na základě možných rizik, která se mohou v organizaci objevit. Základem plánování auditů je analýza rizik pro střednědobý nebo roční plán činnosti. Cílem je vyhodnotit rizikovost jednotlivých oblastí auditu. (Veselá, 2011)

3.1 Historický vývoj interního auditu

Interní audit je poměrně mladou disciplínou. Ve světě se začal uplatňovat ve 30. a 40. letech 20. století, nejprve v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, později se rozšířil i do průmyslových a obchodních podniků. Postupně se vyvíjel jeho význam a úloha. (Müllerová, 2007)

V minulosti byl interní auditor spíše chápán jako kontrolor účtů, který dohlížel na účetní a finanční oblast podniku. V současnosti se činnost interního auditora vyvíjí směrem k auditu operací a interní auditoři již nevystupují v roli kontrolorů, ale spíše jsou bráni jako konzultanti v oblasti řízení. (Truneček, 2004)

V roce 1982 byla založena Evropská konference Institutů pro interní audit, která prosazovala a chtěla rozvíjet profesionální praxi v oblasti interního auditu v Evropě, a to prostřednictvím členských organizací za účelem prospěchu tohoto povolání ve všech členských zemích Evropské unie. (Truneček, 2004)

V roce 1994 vznikl v České republice Český institut interních auditorů, který sdružuje interní auditory. K jeho základnímu poslání patří vzdělávání interních auditorů a také poradenská činnost, do které patří vzdělávání pomocí kurzů, ale i mateřská příprava, která směřuje k získání diplomu CIA³. (Truneček, 2004)

Interní audit má přispívat ke stabilizaci systému řízení, k hledání příležitostí pro jeho následné zlepšování. (eurochem.cz, 2009)

³ Certifikovaný interní auditor. (Truneček, 2004)

Role interních auditorů se postupně zaměřovala na sledování vnitropodnikových procesů s cílem zajistit a podporovat efektivnost jejich řízení. (Müllerová, 2007)

3.2 Definice interního auditu

Existuje několik definic interního auditu. Na webu ČIIA je uvedena definice, že: „*Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.*“ (ČIIA, 2015)

Další definice uvádí, že: „*Interní audit je zaměřen na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci. Toto spočívá v tom, že orgánům společnosti a vrcholovému managementu jsou předkládány informace, hodnocení, analýzy a konzultace pro efektivní plnění stanovených úkolů.*“ (Váchal, Vochozka a kol.; 2013)

Jiná definice říká, že: „*Interní audit je nezávislá vyhodnocovací funkce, která je zřízená ve společnosti z důvodu vyhodnocování a zkoumání jejich činnosti.*“ (Váchal, Vochozka a kol.; 2013)

Z uvedených definic je patrné, že interní audit představuje specifické hloubkové prozkoumání všech jednotlivých činností podniku. Zároveň poskytuje informace vrcholovému managementu a vlastníkům. Interním auditem se chce dokázat zkvalitnění procesů v účetní jednotce. (Váchal, Vochozka a kol.; 2013)

3.3 Koncepce interního auditu

Interní audit bývá formulován jako činnost, kterou provádí specializovaný personál ve vlastním podniku. Jeho činnost se vztahuje na všechny druhy operací, ke kterým v podniku dochází tak, aby byla zajištěna efektivnost operací a vnitřní kontrola, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků daného podniku. (Dvořáček, 2000)

Interní audit je objektivní, ujišťovací, nezávislá a konzultační činnost, která je zaměřená na přidanou hodnotu a zdokonalení provozu organizace. Zavádí systematický me-

todický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, čímž napomáhá organizaci dosáhnout jejich cílů. (Dvořáček, 2003)

V současnosti není interní audit chápán jen jako revize ostatních kontrol v podniku. Podle nynějších názorů je interní audit poradním orgánem vedení podniku hledající způsob, jak dosáhnout co nejvyšší efektivnosti pomocí nepřetržitého zdokonalování uplatňované strategie, používaných metod, systému a postupů v podniku. (Dvořáček, 2003)

Mezi hlavní žadatele o služby interního auditu patří řídicí orgány společnosti, provozní management, výbor pro audit a v neposlední řadě i externí auditoři. (Dvořáček, 2000)

3.4 Jak v organizaci zřídit interní audit

Mezi nejčastější podněty zřízení interního auditu v organizaci patří vlastník nebo vrcholový manažer. V jiných případech jde o požadavek bankovního sektoru nebo zákonnou povinnost. (Kafka, 2009)

Před zřízením funkce interního auditu by si každá organizace měla ověřit klady a záporny, které jí založení útvaru interního auditu přinese. Mezi faktory, které nejčastěji ovlivňují rozhodování o zřízení dané funkce, patří toto: jak velká je organizace, jaká je momentální ekonomická situace organizace, jaký je informační a komunikační systém v organizaci, jaká je úroveň systému vnitřního řízení a kontroly a jestli jsou dostatečné materiální a personální zdroje. (Kafka, 2009)

Pokud se některá firma nachází v nepříznivé situaci nebo funguje špatně, tyto problémy nelze odstranit pomocí založení útvaru interního auditu, protože přínos tohoto útvaru je spíše dlouhodobého rázu. Pokud se podniku nedaří, musí jeho vedení jednat rychle a použít pro řešení specifických prostředků krizového řízení, které jsou rychlejší a účinnější. (Synek a kol, 2011)

V českých podmínkách může být interní audit ve společnostech podřízen vrcholovému managementu nebo představenstvu nebo dozorčí radě. (Synek a kol, 2011)

3.5 Controlling a interní audit

Počátky controllingu lze sledovat již na přelomu 19. a 20. století v USA u dopravních a výrobních podniků (Ford Motor Company), kdy prvotní náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Největšího rozvoje se controlling dočkal v období světové hospodářské krize (1926). (Mikovcová, 2007)

V České republice je možné nalézt první znaky controllingového řízení ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které se nechaly inspirovat americkými vzory. Průkopníkem controllingu se uvádí Tomáš Baťa. (Mikovcová, 2007)

Docela často se interní audit ztotožňuje s controllingem⁴. Obě disciplíny jsou součástí řídicího procesu podniku, jsou mezi nimi rozdíly spočívající v tom, že controlling je v první řadě součástí plánování podniku. Je zaměřen na podnikové cíle a také na jejich realizaci. (Synek a kol., 2013)

Na rozdíl od interního auditu controllingu nepřísluší samostatná kontrola činností podniku naopak je na něj přeneseno částečné plánování činností, koordinace jednotlivých dílčích plánů a také organizace a kontrola informačních toků. Kromě toho controlling radí podniku i v otázkách cílů podniku a jejich realizace. (Dvořáček, 2000)

Funkce controllingu a interního auditu nelze v praxi od sebe přesně rozdělit, protože se jejich úkoly prolínají. (Dvořáček, 2000)

3.6 Reporting

Reporting je souhrnný systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které spojují informace týkající se řízení podniku jako celku, ale i jeho základních organizačních jednotek. (Fibírová, Šoljaková; 2010)

Pro relativně samostatné části podniku se používají syntetické finanční ukazatele (rentabilita kapitálu, rentabilita výnosů nebo nákladů). Pro vnitropodniková střediska, jsou využívána analytická kritéria ve vhodné kombinaci s kritérii pro vyjádření kvality a časové náročnosti prováděných činností. (Fibírová, Šoljaková; 2010)

⁴ Nedorozumění vzniká hlavně z nesprávného chápání slova kontrol, které mimo významu kontrolovat znamená i řídit, ovládat, regulovat. (Mikovcová)

V Evropě je controlling používán především v německy mluvících zemích. (Dvořáček, 2000)

Výkazy výsledků činnosti se mohou sledovat podle skupin a druhů výkonů, podle středisek nebo zákaznických skupin. Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech skupinách, které jsou důležité a slouží pro splnění strategických cílů. (Fibírová, Šoljaková; 2010)

Nezbytnou součástí reportingu jsou tzv. komentáře a zdůvodnění, které jsou důležité pro hodnocení dosaženého vývoje a zejména pro přijetí opatření, včetně dopadů do motivačního systému. (Fibírová, Šoljaková; 2010)

Uživatelů reportingu může být více a každý může mít různé požadavky, je kladen velký důraz na obsahovou i formální úpravu a distribuci informací, které jsou určeny pro různé skupiny uživatelů. Každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k informacím z reportingu, které může svou činností ovlivnit. Pouze vrcholový management má přístup ke komplexnímu systému informací. (Fibírová, Šoljaková; 2010)

4 Interní auditor

Interní auditoři používají shodné auditorské postupy a metody jako externí auditoři, mají však odlišné cíle a jejich práce je určena jiným uživatelům. Hlavním úkolem interních auditorů je zabezpečení efektivního fungování podniku, které je založené na dobré organizaci práce podmíněné účelnou vnitřní organizační strukturou, dále sem spadá kontrola hospodárnosti, ochrana majetku a efektivní vynakládání zdrojů financování. Pozornost interního auditu je zaměřena na dílčí podnikové procesy, na systém vnitřní kontroly podniku i na vyhodnocování potenciálních rizik možných podvodů. (Müllero-ová, 2007)

Služeb interních auditorů využívá v největší míře podnikový management, jak na vrcholové úrovni podniku, tak i vedoucí pracovníci na různých stupních řízení, kterým poskytuje analýzy, hodnocení, doporučení a rady, které se týkají oblasti jejich působení. Na služby interního auditu se spoléhá i externí auditor, kterému spolupráce s interním auditorem přináší úsporu nákladů, času při výkonu auditorských postupů, včetně snížení auditorského rizika. (Müllerová, 2013)

Požadavky, které jsou kladené na vlastnosti osob zabývajících se interním auditem⁵, jsou následující: vysokoškolské vzdělání (alespoň bakalářský titul pro získání vzdělání), minimálně dvoutletá praxe v interním auditu (tato praxe musí být písemně ověřená), potenciální interní auditor musí prokázat vysoké morální a profesní hodnoty, včetně písemného souhlasu s Etickým kodexem a v neposlední řadě musí složit čtyři části zkoušky CIA. (Váchal, Vochozka a kol.; 2013)

Mezi charakteristické znaky interního auditu lze zařadit zejména především následující aktivity:

- ověření, zda je vnitřní kontrolní systém účinný,
- ověření, zda je vedení účetnictví úplné, průkazné a správné,
- prověření finančních a provozních informací,
- ověření funkčnosti a bezpečnosti informačních a technologických systémů,

⁵ V tomto případě se bere v úvahu odbornost osoby, která má status „interní auditor“ podle Českého institutu interních auditorů. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

- prevence a odhalování podvodů,
- ověřování finančního řízení
- v jaké míře jsou plněna a dodržována zákonná ustanovení, předpisy a další požadavky. (Váchal, Vochozka; 2013)

Dohled nad činností interních auditorů a kontrolu kvality jejich práce provádí nezávislá profesní organizace, v České republice je to Komora interních auditorů. (Müllero-vá, 2007)

Interní auditor musí mít určité **vlastnosti**, bez kterých by těžko mohl dosahovat dobrých výsledků. Jeho práce je těžší z toho důvodu, že patří k zaměstnancům podniku. Tím pádem postrádá nezávislost, kterou mají externí auditoři. Vedoucí interního auditu nemá hierarchickou autoritu nad různými úrovněmi podniku, takže auditorská doporučení musí prosazovat při vhodné příležitosti a vlastní silou. Interní auditor podstupuje neustálé riziko. (Dvořáček, 2000)

Při **komunikaci** výsledků interního auditu je důležitý rozsah a důvod auditu, který znamená oblast nebo případně proces, který je předmětem auditu, doba trvání operací, které jsou zahrnuty v objemu auditu, zjištění a doporučení včetně argumentací a důkazních materiálů, na závěr se uvedou závěry auditní zakázky a souhrnné hodnocení. Závěry představují hodnocení dopadů ze zjištěných informací a doporučení, které získal interní auditor v průběhu interního auditu. Závěry mohou zahrnovat především to, jestli jsou provozní nebo programové záměry a cíle v souladu s organizačními cíli, jestli se plní záměry a cíle organizace a zda prověřované činnosti fungují tak, jak bylo ve společnosti určeno. (Kafka, 2009)

Hodnocení interního auditu může provádět pouze ten, kdo má v oboru interního auditu značnou praxi, má zkušenosti se sestavováním ročního a víceletého plánu na základě analýzy rizik, s plánováním jednotlivých auditů, reportingem nebo s řízením auditního týmu a mnoho dalších. (Hašek, 2011)

Hodnocení interního auditu je výborným prostředkem, jak zvýšit povědomý o interním auditu mezi členy vrcholového vedení, dozorčích či statutárních orgánů. Může nastat situace, kdy někteří z nich nemají dostatečné zkušenosti a nevědí, co od interního

auditu vlastně požadovat. Někdy mohou mít vedení organizace a členové orgánů rozdílné názory na náplň práce a zaměření interního auditu. (Hašek, 2011)

Při hodnocení se pracuje se vzorkem provedených auditů a posuzují se všechny fáze auditního cyklu. (Hašek, 2011)

4.1 Zkoušky interního auditora

Interní auditor může a nemusí skládat zkoušky a být certifikovaný. V některých případech stačí, že je interní auditor podniku proškolen ke zvládnutí činnosti. Pokud se jedná o interního auditora, který má status interní auditor podle Českého institutu interních auditorů, musí skládat zkoušky uvedené níže.

Zkoušky, které skládají interní auditoři, se skládají ze tří částí: část 1 – Základy interního auditu (125 otázek na 150 minut), část 2 – Praxe interního auditu (100 otázek na 120 minut), část 3 – Znalosti interního auditu (100 otázek na 120 minut). Zkoušky musí dokončit do čtyř let. (ČIIA, 2014)

Část 1 – Základy interního auditu obsahují prvky závazných směrnic, základy vnitřní kontroly a řízení, ale také nástroje a postupy pro realizaci zakázek interního auditu. Například do této části patří: Definice interního auditu, Etický kodex, Mezinárodní standardy, druhy řídicích kontrol, typy podvodů, shromažďování dat, apod. (ČIIA, 2014)

Část 2 – Praxe interního auditu zahrnuje řízení útvaru interního auditu prostřednictvím strategie a provozní role interního auditu, postupy pro řízení jednotlivých zakázek (plánování, dohled, předávání výsledků a sledování výstupů). (ČIIA, 2014)

Část 3 – Znalosti interního auditu obsahuje řízení a správu společnosti a podnikatelskou etiku, řízení rizik, organizační strukturu včetně komunikace, principů řízení, globální podnikatelské řízení a finanční řízení, pod které spadá finanční účetnictví a finance a manažerské účetnictví. (ČIIA, 2014)

4.2 Etický kodex a chování

Etický kodex obsahuje základní zásady a předpoklady chování jednotlivců nebo organizací při provádění interního auditu. Jsou zde popisovány minimální požadavky kladené na postoje a modely chování. (Kafka, 2009)

Etický kodex se vztahuje jak na jednotlivce, tak na instituce, které vykonávají služby interního auditu. Etický kodex navazuje na definici interního auditu a prohlubuje ji tím, že do ní zavádí dvě podstatné složky, kterými jsou principy vztahující se k profesi a praxi interního auditu a pravidla jednání představující normy, od kterých se očekává, že je budou interní auditoři dodržovat. Normy jsou návodem k etickému jednání. (Dvořáček, 2000)

Etický kodex je pro profesi interního auditu nezbytný a důležitý a to z toho důvodu, že profese interního auditora je založena na důvěře, která je součástí objektivního ujištění poskytovaného v oblasti řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicího a kontrolního systému. (ČIIA, 2014)

Od interních auditorů se očekává, že budou dodržovat a uplatňovat následující základní zásady:

- 1) integrita interních auditorů, která vytváří důvěru, která je základním prvkem víry ve spolehlivost jejich úsudků,
- 2) objektivita – interní auditoři vyváženým způsobem hodnotí veškeré podstatné okolnosti a při tvorbě svých úsudků se nenechají ovlivňovat svými zájmy nebo zájmy jiných,
- 3) důvěrnost – informace, které interní auditoři získají, neposkytují bez příslušného souhlasu,
- 4) kompetentnost – při výkonu služeb interního auditu uplatňují interní auditoři potřebné vědomosti, dovednosti i zkušenosti. (ČIIA, 2014)

Pokud dojde k porušení etického kodexu, bude se postupovat podle pravidel a administrativních směrnic Institutu. (ČIIA, 2014)

5 Interní versus externí audit

Jak je uvedeno v subkapitole 2.2, je externí audit rozšířen a zahrnuje více oblastí jako například audit jakosti, ekologický audit, počítačový audit apod. Následující text je zaměřen pouze na audit účetních výkazů, tedy na externí audit⁶. (Dvořáček, 2000)

Externí auditorská činnost bývá definována jako veřejná služba, která je poskytována kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví a zakládá se na provádění revize finančního stavu společnosti podle zvláštních norem a za pomoci speciálních technik. (Synek a kol, 2011)

Cílem externího auditu je vyjádřit nestranný názor na to, jestli hospodaření společnosti odpovídá ekonomické a finanční situaci společnosti ve stanoveném okamžiku a jestli jsou výsledky hospodaření a změny v daném období ve shodě s obecně přijatými účetními zásadami. (Synek a kol, 2011)

Oproti externímu auditu jsou cíle interního auditu početnější a rozmanitější. Neomezují se pouze na oblast finanční a ekonomickou, protože interní auditorská činnost zahrnuje oblast operací a aktivit dané společnosti. (Dvořáček, 2000)

Interní auditor se zpravidla zabývá všemi procesy v podniku, zatímco externí auditor posuzuje účetní závěrku nebo jiné speciální otázky coby nezávislý pozorovatel. (Smejkal, Rais, 2013)

Externí audit je prováděn v souladu s normami a postupy, které byly mezinárodně standardizovány a nelze je významně měnit ani upravovat. Vykonávání interního auditu je pružnější a vždy závisí na společnosti, na vedení společnosti a na pracovnících, kteří řídí útvar interního auditu. (Dvořáček, 2000)

⁶ Externí auditoři mohou být pověřeni hloubkovým komplexním auditem, který slouží managementu, dodavatelům, odběratelům, bankám apod. V tomto případě většinou externí audit spolupracuje s auditem interním, pokud je interní audit v organizaci zřízen. (Kafka, 2009)

V tabulce č. 1 je uvedeno porovnání interního a externího auditora.

Tabulka 1: Porovnání interního a externího auditora

	Interní auditor	Externí auditor
Vzdělání	Vysoká škola	Vysoká škola
Praxe v oboru	2 roky	3 roky
Auditorské zkoušky	Ano (zkoušky interního auditora)	Ano (zkoušky externího auditora)
Kontrolu vykonává	Komora interních auditorů	Komora auditorů ČR
Kdo je platí	podnik	podnik
Hlavní úkol	Efektivní fungování podniku	Správnost vedení účetnictví

Zdroj: Vlastní tvorba

Interní i externí auditor musí mít vysokou školu (titul bakalář nebo vyšší), praxe v oboru je samozřejmostí, interní auditor musí dva roky pracovat pod dohledem interního auditora nebo společnosti, která interní audit provádí. Externí auditor musí takto absolvovat tři roky jako asistent auditora nebo v auditorské společnosti. Oba musí absolvovat zkoušky.

Zkouška externího auditora se skládá z písemné a ústní části a je zaměřena na ekonomii a finanční řízení, účetnictví, občanské, obchodní, finanční a pracovní právo, informační systémy pro řízení a vnitřní kontrolu a auditorské postupy, metody a techniky a to včetně auditorských směrnic. (Müllerová, 2007)

Kontrolu nad interním auditorem vykonává Komora interních auditorů, nad externím auditorem Komora auditorů ČR. Oba dva auditory, ať externího nebo interního, platí podnik.

Hlavním úkolem interního auditora je zabezpečení efektivního fungování podniku. Jedním z cílů externího auditora je správnost vedení účetnictví.

5.1 Spolupráce interního a externího auditora

Pokud spolu bude interní a externí auditor spolupracovat, mohou ze spolupráce vyplývat přínosy především z úspor nákladů a času při výkonu auditorských úloh, v dokonalější pochopení auditovaných oblastí, interní auditor může využít závěry externího auditu, apod. (Synek a kol., 2011)

Interního auditora si společnost najímá pro provádění auditorských postupů, za které daná společnost nese odpovědnost zejména v řízení a kontrole auditních postupů. Z těchto důvodů musí splnit stanovené podmínky, aby externí auditor mohl využít práci interního auditora. Míra práce, kterou bude interní auditor vykonávat, je zcela v kompetenci externího auditora, kdy externí auditor nese výhradní zodpovědnost za výrok auditora. Tuto odpovědnost nijak neomezuje skutečnost, že se při realizaci zakázky využila práce, kterou prováděl interní auditor. (Liberda, 2014)

Mezi důvody, proč v rámci auditní strategie přemýšlet o zapojení interního auditora, patří:

- 1) Efektivita – pro externího auditora může být efektivnější, pokud využije práci nebo přímou výpomoc interního auditora, místo používání vlastních zaměstnanců. Také na straně klienta dochází ke snížení časové náročnosti na přípravu podkladů pro audit.
- 2) Poznatky a zkušenosti – interní auditor je součástí vnitřního kontrolního systému. Z toho důvodu má poznatky „zevnitř“ a ví, jak společnost funguje, a tím může přispět k identifikaci rizik, které by externí auditor nemusel nutně rozpoznat. (Liberda, 2014)

Interní auditor by měl být dopředu informován o termínu, charakteru a rozsahu prací, které budou využity externím auditorem. (Liberda, 2014)

Příklady práce interního auditora, které může využít externí auditor, jsou následující:

- 1) testování provozní činnosti kontrol,
- 2) testy věcné správnosti, které zahrnují významný odborný úsudek,
- 3) přítomnost u fyzické inventury zásob,
- 4) sledování průběhu transakcí, které se týkají účetního výkaznictví v informačním systému,
- 5) ověřování souladu s požadavky právních předpisů. (Liberda, 2014)

Zda externí auditor využije práci interního auditora, či nikoli, je pouze na jeho odborném úsudku. Na základě získaných informací musí být auditor následně schopen zformulovat a zároveň i obhájit svůj vlastní názor na účetní závěrku. (Liberda, 2014)

6 Plánování interního auditu

Plánování činností, které vykonává interní audit, patří mezi základní stavební kameny pro poctivý výkon interního auditu. Bez spolehlivého naplánování aktivit interního auditu není možné v žádném případě získat požadované výsledky a zároveň nelze měřit stupeň jejich dosažení. (Kafka, 2009)

Fungování interního auditu je regulováno plánem, za jehož realizaci a zpracování zodpovídá vedoucí útvaru interního auditu. Tento plán schvaluje představenstvo nebo dozorčí rada. (Kašparová a kol., 2006)

Interní auditoři musí dopředu plánovat každý audit. Tímto plánováním se zabezpečí dostatečné využití kapacit interního auditu a tím i efektivní směřování jeho aktivit. (Dvořáček, 2000)

Vedoucí útvaru interního auditu obvykle zpracovává strategický plán na období 3 – 5 let, roční plán na období jednoho roku nebo operativní plán na čtvrtletí, který může být rozdělen na jednotlivé měsíce v čtvrtletí. (Dvořáček, 2000; Kafka, 2009)

Při zahájení interního auditu se interní auditor nejprve musí seznámit s auditovaným objektem. Tato fáze může být různě časově náročná, může trvat od jednoho po přibližně celý měsíc. Interní auditor se musí seznámit s identifikací vstupů a výstupů daného systému, posláním organizace, organizační strukturou, historií i systémem řízení organizace. (Dvořáček, 2005)

Předpokládá se, že pokud je auditor z organizace, že ji zná. Tím pádem odpadá předběžná etapa. (Dvořáček, 2005)

Zásadním cílem auditu je podat managementu zpětnou vazbu o operacích v organizaci, stanovit možnosti, které by vedly ke zlepšení, a vypracovat doporučení pro nápravná opatření. (Dvořáček, 2005)

6.1 Určení požadovaného důkazního materiálu

Materiál, který používá interní auditor, musí být relevantní pro cíl auditu, musí přímo ovlivňovat závěr auditora, důkazy musí být důvěryhodné a musí jich být dostatek. (Dvořáček, 2005)

Při vyžádání auditního důkazního materiálu musí brát interní auditor v úvahu význam cíle auditu, požadovanou přesvědčivost dokumentů, a riziko, kterého by mohlo být dosaženo pomocí chybných závěrů auditu. (Dvořáček, 2005)

K významným materiálům, které jsou součástí dokumentace auditu, patří záznamy z předchozích auditů, výsledky externích auditů, výsledky pozorování, výsledky kontrol, rozpočet, provozní výsledek a finanční údaje apod. Dále k požadovanému důkaznímu materiálu mohou patřit vypracované materiály jako je stanovení priorit, stanovení významných oblastí, výběr vzorků, jak, kdy a komu se mají předat výsledky, záznam o informování auditovaného útvaru apod. (Dvořáček, 2000)

6.2 Techniky auditorské práce

Techniky jsou určeny postupy, které auditorovi pomáhají získat nezbytné informace a podrobit je dostačujícímu stanovenému zkoumání. (Dvořáček, 2005)

Interní auditoři mohou používat pouze techniky, které jsou nezbytné pro speciální program nebo činnost, která má být auditována. Při výběru metod auditování určitých činností musí auditor použít takové techniky, které zaručí předem stanovené výsledky. Zároveň musí neustále porovnávat náklady, které mohou být vyvolány použitím stanovených technik. (Dvořáček, 2000)

U postupů interního auditu se vychází z fyzického přezkoumání, kdy se prověřuje fyzická existence, rozměry a stavy věcí, dále dochází k prozkoumání dokumentů, vysvětlují se rozdíly mezi informacemi, které jsou zachyceny v dokumentech různých zdrojů, dále se provádí dotazování, například v podobě dopisů, pozorují se specifika operací, získávají se přehledy o operacích, dochází k výpočtům a analýzám, identifikují se rozdíly a podobnosti a dochází k vysvětlování rozdílů mezi informacemi, které se týkají stejné věci, ale je použito více zdrojů. (Dvořáček, 2005)

V interním auditu se používají různé metody, které může interní auditor využívat pro řešení daných problémů. Mezi vybrané metody patří grafické a statistické metody. Do grafických metod lze zahrnout rozhodovací stromy, různé diagramy apod. Do statistických metod patří zejména výpočet rozptylu, směrodatné odchylky, různých analýz časových řad apod. (Dvořáček, Kafka; 2005)

Interní auditor využívá i různé manuály, kterými se v auditorské praxi rozumí soubor otázek a pomůcek, které se postupně nashromáždily v předcházející praktické činnosti auditorů. Tato příručka umožňuje auditorovi při zahájení auditu ihned začít svoji činnost podle vodítka. Podle manuálu se pozná, na co je potřeba se zaměřit a jaké podklady si vyžádat k předložení. (Schránil, Tvrdoň; 2010)

Tabulka 2: Příklad formuláře pro posouzení rizik na úrovni účetních zůstatků (součást tzv. manuálu, který je ročně od I ověřován a doplňován)

Účetní rozvrh	Úplnost	Platnost	Správnost účtování	Správnost období	Ocenění	Prezentace
011	x					
012	x	x			x	
013	x	x			x	x
021	x		x		x	
022	x		x	x		
atd.						

Zdroj: Schráníl, Tvrdoň; 2010

Dále se v manuálu nachází seznam otázek. Seznam otázek je dlouhodobě připravován a každý rok doplňován a ověřován. Je to významná a rozsáhlá součást manuálu, níže je uveden malý příklad.

Hlavní a základní podmínkou je nezávislost otázek, například pokud je odpověď ne, nesmí tato odpověď ovlivnit odpovědi v dalších otázkách. Je vypracováván pro různé obory, například účetnictví, obchodní činnost, informatiky apod. Může mít značný rozsah a při auditu je významným vodítkem interních auditorů, co a jak mají ověřovat. Vnáší do jejich práce systematičnost.

7 Dokumentace interního auditu

Auditorský spis obsahuje veškeré materiály, které byly vypracované a získané v průběhu konání auditu. Účelem této dokumentace je doložit proces celého auditního procesu. Tato dokumentace slouží jako základ pro vypracování auditorských zpráv, hodnocení činnosti útvaru interního auditu nebo i jiným potřebám. (Dvořáček, 2003)

Dokumentace je zakládána ke každému auditu. Přesný obsah dokumentace se liší podle jeho charakteru. Zároveň přihlíží k podmínkám, za jakých byl audit proveden. Dokumentace by měla citovat činnosti v následujících etapách auditu: příprava, provedení, zpracování závěrů a jejich prezentace a přijetí opatření a jejich následné plnění. (Dvořáček, 2003)

Následně se auditorský spis zakládá do desek, kde by titulní list měl obsahovat identifikační znaky spisu, kterými jsou zejména: název organizace a útvaru interního auditu, předmět auditu, číslo auditu (evidenční)⁷, objekt, který byl auditován, termín provedení auditu, jména vedoucího týmu a pracovníků provádějících audit, obsah auditního spisu. (Kafka, 2009)

Dokumentace interního auditu je tvořena souborem dokumentů a dat, která jasně, prokazatelně a věrohodně dokladují přípravu auditu, jeho ověřování, následné vyhodnocování informací a v neposlední řadě předávání zjištěných výsledků. Interní auditoři pracují tak, aby své výsledky mohli kdykoli doložit náležitou dokumentací. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Vždy je potřeba dodržet komplexnost dokumentace interních auditů, podle následujících kroků:

- analýza rizik a jejich zhodnocení,
- sestavení plánu interního auditu,
- příprava, sběr a vyhodnocení podkladových materiálů interního auditního šetření,

⁷ Je doporučeno, aby režim, kterým se stanovují čísla auditů, měl návaznost na periodický plán jednotlivých auditů. Zároveň je doporučeno, aby se jednotně číslily materiály, které se zakládají do auditních spisů. (Kafka, 2003)

- zdokumentování interního auditu, zdokumentování zjištění, doporučení, nápravná opatření a nápravných termínů,
- pro některé druhy interních šetření mohou být používány standardizované pracovní dokumentace, jako jsou dotazníky, pohovory, testy atd.,
- mezi nejdůležitější patří zpráva auditora, která je jako dokument předložena odpovědným osobám, které interní audit prověřují, může mít různou podobu (papírová nebo elektronická). (Ščotka, 2011)

Evidenci provedených **auditů** vede vedoucí útvaru interního auditu včetně sledování auditorských doporučení, v kterých jsou specifikovány hlavně informace, které se týkají údajů o provedení auditu (evidenční číslo, subjekt, předmět auditu), datum zahájení auditu a datum ukončení auditu (datum projednání zprávy). Dále jsou zde uvedeny přehledy o uložených opatřeních ke zlepšení zjištěných nedostatků, a to včetně termínů a výši jejich plnění. Do evidence také patří přehled o předávání zpráv z auditu a v neposlední řadě i určení provedení následujícího auditu podle stupně důležitosti zjištění podle přidělených priorit. (Kafka, 2009)

Zpracování auditorské dokumentace by mělo být jednotné (ve stejném formátu), srozumitelné, přehledné a relevantní, kdy se dokumentace má omezit pouze na informace vztahující se k předmětu a cíli auditu, dále pak na stručnost a úspornost, úplnost a logické uspořádání. (Kafka, 2009)

8 Metodika

Cílem práce na téma „Interní audit z pohledu účetnictví“ je definovat audit v obecné rovině, jeho význam a podstatu. V dalším kroku popsat interní audit společnosti z hlediska účetnictví, jeho oblasti a postupy. V praktické části provést, příp. zhodnotit interní audit vybraného podniku.

Cíl práce byl rozdělen do dalších tří dílčích částí, které jsou následující: dosavadní vývoj interního auditu v podniku a jeho zhodnocení, vlastní návrhy a řešení v oblasti interního auditu z pohledu účetnictví a vlastní výzkum oblasti interního auditu u podniků v Jihočeském kraji.

Teoretická část diplomové práce přibližuje informace o auditu, jeho historický vývoj a druhy. V další části jsou uvedeny informace o interním auditu, interním auditorovi, postupu interního auditu, jeho dokumentaci, podvodech apod.

V praktické části byl **popsán interní audit v podniku** Rudolf Koller, spol. s r. o. Z tohoto podniku byly získány doklady, které dokumentují průběh interního auditu v podniku. Z těchto dokumentů bylo zjištěno a popsáno, jak interní audit v podniku probíhá, jak je plánován a jaké jsou jeho závěry. K popisu interního auditu podniku byly použity tabulky pro lepší přehlednost.

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce bylo z dokladů zjištěno, kolika podnik dosáhl SHOD, DOPORUČENÍ, NEDOSTATKŮ a NESHOD v letech 2013, 2014 (podnik zřídil útvar interního auditu teprve v roce 2013). Tyto výsledky byly mezi sebou porovnány, následně se došlo ke zjištění, jestli dochází postupem praxe v interním auditu ke zlepšení nebo naopak zhoršení výsledků.

U zjištění procentní výše výsledků interního auditu v letech 2013, 2014 se vyšlo z výpočtu, kdy se počet SHOD, DOPORUČENÍ, NEDOSTATKŮ A NESHOD vydělil celkovým počtem jednotlivých hodnocení (například počet SHOD ve středisku dělený celkovým počtem SHOD v daném roce).

Po zjištění výsledků jednotlivých let bylo zjištěno, ve kterých střediscích dochází k největšímu množství NESHOD a naopak, která střediska jsou nejvíce bezproblémová, která mají nejvíce SHOD.

Ze získaných dokladů z podniku byla snaha zjistit odpovědi na následující **hypotézy**:

Hypotéza 1: Je v podniku interní audit řešen dostatečně z pohledu dokumentace?

Hypotéza 2: Jsou zaměstnanci dostatečně obeznámeni s výsledky interního auditu?

Hypotéza 3: Jsou zaměstnanci nějak motivováni, aby hodnocení interního auditu mělo nejméně neshod?

Hypotézy byly ověřeny pomocí kvalitativního výzkumu na základě analýzy dokumentů.

Podniku bylo navrženo, jak by interní auditor měl provádět **kontrolu účetnictví** v podniku. Bylo zjištěno, jestli jsou správně a v dostatečné míře zvoleny analytické účty podniku. Pokud ne, bylo podniku doporučeno analytiku zavést. Bylo doporučeno se v rámci interního auditu zaměřit na následující položky: kontrola účetnictví jako celku, kontrola archivního řádu, kontrola výnosů, nákladů, zásob, kontrola pokladen a bankovních účtů, kontrola dlouhodobého majetku a kontrola pohledávek a závazků.

Tyto oblasti byly vybrány z důvodu, že jsou pro podnik významné. Kontrola nákladů byla vybrána z důvodu, pokud dojde k nadhodnocení nákladů, nebude splněna podmínka věrného a poctivého účetnictví. Kontrola výnosů byla vybrána, aby nedocházelo k jejich podhodnocení ze stejného důvodu jako u nákladů. Na zásoby by se měl interní auditor podniku zaměřit, protože představují okolo 30 % aktiv podniku. Pokladny a bankovní účty představují 10 % aktiv podniku. V jejich případě by se mělo kontrolovat, zda jsou jednotlivé měny vedeny na účtech, na které náleží a jestli je používán správný kurz při přepočtu na českou měnu. Interní auditor by měl dohlédnout i na kontrolu dlouhodobého majetku, který představuje 12 % aktiv v podniku. V neposlední řadě byla vybrána i kontrola pohledávek, které pro podnik představují největší riziko v případě nesplnění závazků odběratelů. Tato položka je největší položkou aktiv, představuje 44 % aktiv v podniku. Kontrola závazků byla vybrána z důvodu, zda podnik má peněžní prostředky na úhradu svých závazků a zda je má závazky dostatečně evidované.

Při analýze nákladů se zjišťoval optimální stav zásob, který se vypočetl jako podíl stavu zásob ke konci roku a obrát v tisících korunách ke konci roku.

Zároveň byl proveden výzkum, aby se zjistilo, jak je interní audit u podniků rozšířen. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření u vybraného vzorku podniků v Jihočeském kraji. Podnikům byl zaslán **dotazník** s následujícími otázkami.

1. Provádíte v podniku interní audit?
2. Na co je interní audit zaměřen?
3. Je interní audit prováděn pomocí interního, nebo externího pracovníka?
4. Jak často provádíte interní audit?
5. Máte motivační program pro své zaměstnance, aby zdokonalovali svou pracovní náplň?

Získané odpovědi byly přepočteny na procenta, která se vypočetla jako množství odpovědí dělené celkovými příchozími odpověďmi a byly zaneseny do grafů a okomentovány.

Veškeré materiály byly zpracovány v programech Microsoft Word 2010 a Microsoft Excel 2010.

9 Interní audit ve vybrané účetní jednotce

Pro zpracování dat v praktické části byl vybrán podnik Rudolf Koller, spol. s r. o. v Jindřichově Hradci.

9.1 Rudolf Koller, spol. s r. o.

Pan Rudolf Koller v roce 1978 založil v Rakousku podnik, ve kterém se zabýval výrobou hydromasážních van do lázní a příslušenství, která byla potřebná k jejich instalaci. K výrobě byla postupně přidána i instalace součástí do van pro domácnosti. Viditelné součásti vyráběl z mosazi ve vlastní továrně ve Vitisu v Rakousku. V současnosti zde nevyrábí pouze mosazné trysky, ale také elektroniku a osvětlení k vanám. Spolupracuje s výrobcí van, kterým dodává své výrobky. Vlivem růstu poptávky po levnějších výrobcích byl nucen se vrátit k plastovým výrobkům, které již vyráběl v rámci své firmy. V roce 1990 přijel pan Koller do České republiky, kde si ve firmě Lada Jindřichův Hradec nechal vyrobit první formy na plasty podle svých vlastních návrhů.

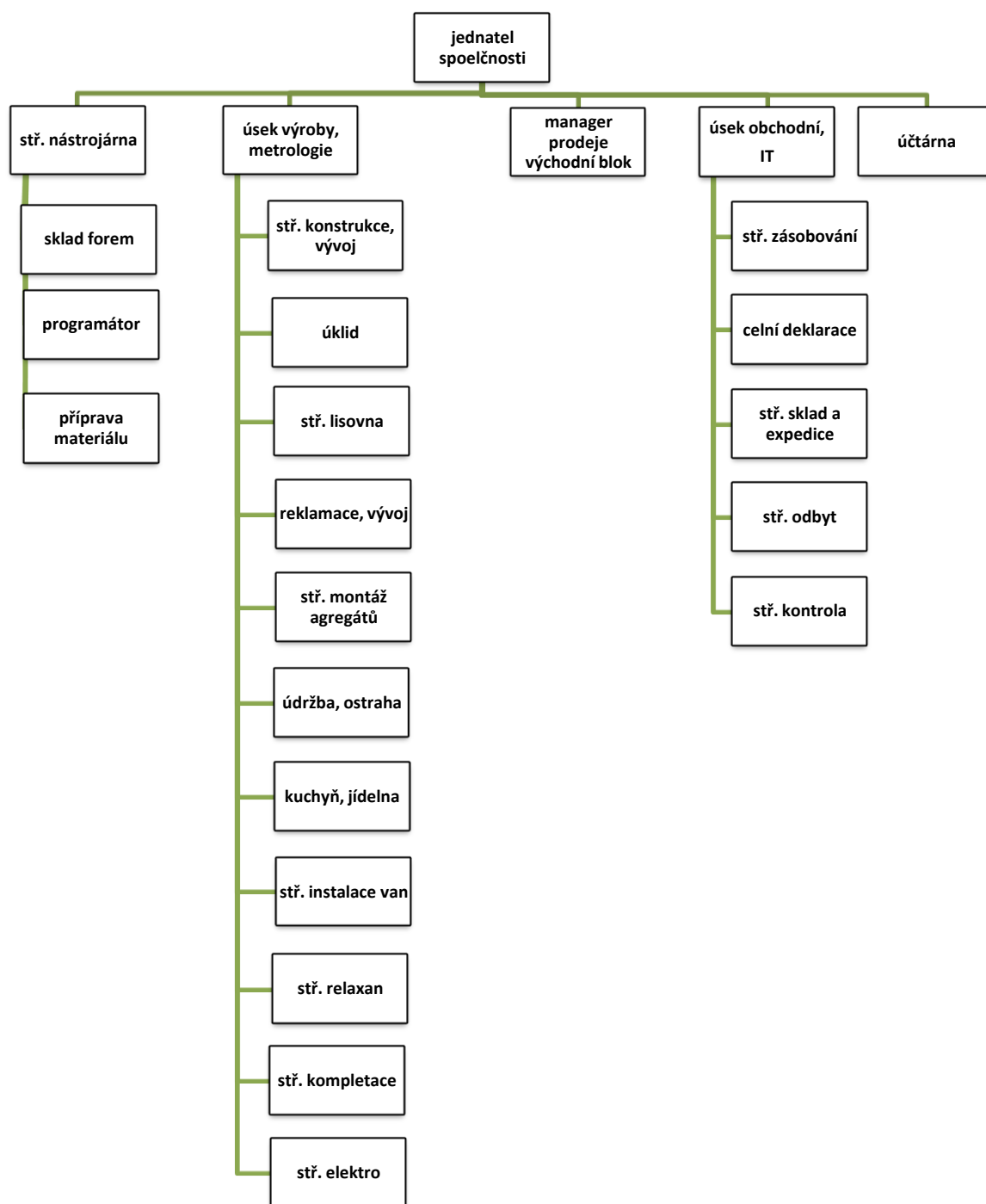
V roce 1992 byla založena pobočka v Jindřichově Hradci, v níž byla umístěna nástrojárna a později i lisovna plastů. Z počátku firma fungovala v pronajatých prostorách, ale vlivem růstu tohoto oboru byla nucena se přestěhovat do větších a již vlastních prostor. V Jindřichově Hradci se vyrábí veškeré plastové součástky, jako například trysky, čerpadla, ventilátory, ovladače a další. Tato pobočka funguje již 23 let.

Hydromasážní vany jsou nejúspěšnější část Kollerova podnikání. Mimo jiné prodává dřevo a výrobky z něj, jako dřevěné chatky, zahradní nábytek apod., vánoční stromky, esence a pěny do koupele a další. (Vaničková, 2013; Koller Whirlpool, 2015)

Předmětem činnosti podniku, který sídlí v Jindřichově Hradci, je koupě zboží za účelem dalšího prodeje, výroba nástrojů, kovoobrábění, zpracování plastů, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a výroba kosmetických prostředků.

9.1.1 Organizační struktura firmy

Obrázek 2: Organizační struktura firmy



Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

9.1.2 Základní ekonomické údaje podniku

V tabulce č. 3 jsou uvedeny základní informace o podniku Rudolf Koller, spol. s r. o. v Jindřichově Hradci od roku 2006 do roku 2013.

Tabulka 3: Základní ekonomické údaje podniku (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výsledek hospodaření před zdaněním	-3 902	10 857	-23 441	-14 110	3 391	9 331	1 197	4 391
Výkony	281 811	326 189	252 830	209 059	262 826	267 066	263 977	243 274
Aktiva	260 092	241 433	203 011	175 684	188 699	195 593	173 017	165 723
Dlouhodobý hmotný majetek	35 255	41 066	41 120	35 876	31 318	32 457	23 385	19 194
Zásoby	62 014	73 762	66 265	46 445	50 523	57 393	64 378	51 269
Pohledávky z obchodních vztahů	120 716	107 827	73 657	60 444	1 877	43 073	61 229	72 760
Peněžní prostředky	6 951	16 271	19 640	29 954	41 476	56 073	15 938	17 098
Vlastní kapitál	190 053	201 168	174 306	161 077	164 620	168 166	143 854	135 631
Závazky z obchodních vztahů	35 096	16 531	22 911	9 883	19 238	22 329	24 113	25 367
Počet zaměstnanců	159	162	151	124	123	122	122	128

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Výsledek hospodaření podniku značně kolísá. Největší propad byl zaznamenán v letech 2008 a 2009, kdy se projevila hospodářská krize, a hospodářské výsledky podniku byly v záporu. V roce 2008 dokonce - 23 441 000 Kč.

Výkony podniku, kam patří tržby z prodeje zboží, tržby z prodeje výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní výroby, aktivace, tržby z prodeje dlouhodobého majetku, tržby z prodeje materiálu, ostatní provozní výnosy, výnosové úroky a ostatní finanční

výnosy, jsou po celé osmileté období stále konstantní, mimo roku 2007, kdy dosahovaly 326 189 000 Kč.

Celková aktiva mají v podniku lehce klesající průběh. Nejvyšších hodnot dosahovala v roce 2006, kdy byla ve výši 260 092 000 Kč, nejnižších hodnot dosahovala v roce 2013, kdy byla jejich výše 165 723 000 Kč.

Dlouhodobého hmotného majetku měl podnik nejvíce v letech 2007, 2008, od této doby jeho množství neustále klesá, kdy v roce 2013 dosáhl svého minima za sledované období a to 19 194 000 Kč.

Zásoby patří v podniku k základním složkám jeho obchodní činnosti. Největší podíl na zásobách má materiál, který dosahuje kolem 70 % z celkových zásob, kolem 20 % podílu na zásobách dosahují výrobky vlastní výroby, přibližně 8 % představuje nedokončená výroba a kolem 1 % má na celkových zásobách podíl zboží.

Pohledávky a závazky z obchodních vztahů značně kolísají.

Peněžní prostředky podniku představují z velké části, skoro 99 %, peníze na bankovních účtech, v pokladnách se nachází jen malá část těchto prostředků.

Vlastní kapitál je v podniku od roku 2009 spíše klesající. V roce 2007 dosahoval nejvyšší hodnoty 201 168 000 Kč, naopak nejnižší hodnoty dosáhl v roce 2013, kdy jeho výše dosahovala 135 631 000 Kč.

Počet zaměstnanců v podniku je celkem stabilní, i když v posledních letech lehce klesá.

10 Interní audit podniku

Interní audit podniku je zaměřen na řízení kvality a výroby, který odpovídá normě ISO 9001. Řeší problematiku vstupů do podniku (suroviny, výrobky, informace, se kterými pracuje, jako je průběh výroby apod.) a zároveň sleduje výstupy, jakým způsobem se realizují (odbyt, práce s odběrateli apod.). Vymezí se klíčová místa, která by mohla ohrozit kvalitu výrobků. Patří sem kontrola množství, kvality a včasnosti. Musí se zajistit to, že odběratel dostane to, co si objednal v odpovídající kvalitě.

10.1 Směrnice interního auditu

Účelem směrnice interního auditu podniku je určení postupu a odpovědnosti při provádění interních auditů zavedeného systému managementu kvality. Stanovená směrnice platí pro všechny útvary podniku Rudolf Koller spol. s r.o. Ve směrnici jsou uvedeny definice a zkratky, které jsou používány.

Jsou zde definována kritéria auditu, který říká, že se jedná o soubor postupů nebo požadavků používaných jako základ, ke kterým se porovnávají důkazy auditu.

Důkazy auditu jsou uvedeny jako záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné.

Zjištění z auditu jsou výsledky vyhodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu.

Program auditů je sestavení souboru auditů, které jsou naplánované pro určený časový úsek.

Nesplnění specifikovaných požadavků, které jsou dané normou ČSN EN ISO 9001, dokumentací systému managementu kvality nebo požadavky právních předpisů, je ve formuláři označeno jako NESHODA.

10.1.1 Plánování interních auditů

Plánování interního auditu je dokumentováno Programem interních auditů, který se obvykle zpracovává pro kalendářní rok. Program interních auditů zpracovává manažer kvality tak, aby byla norma ČSN EN ISO 9001 minimálně jednou ročně prověřena na

pracovištích, kde je to relativní. S ohledem na stav, důležitost procesů a činností a s ohledem na výsledky předchozích auditů může být prováděn častěji. Program auditů schvaluje jednatelka podniku.

Program interních auditů obsahuje:

- prověřovaný útvar, pracoviště,
- prvky systému managementu, které mají být prověřeny,
- jmenování vedoucích auditorů a auditorů,
- termíny auditů.

Forma Programu interních auditů je dána zpracovanou tabulkou v aplikaci Excel.

Kromě plánovaných interních auditů mohou být podle potřeb nebo požadavků zákazníka, na základě rozhodnutí jednatelky podniku, provedeny mimořádné interní audity. Jednatelka spolu s manažerem kvality určí prvky systému, které se mají prověřit. Dále stanoví tým auditorů. Postup mimořádných auditů je stejný jako u plánovaných interních auditů.

10.1.2 Provádění interních auditů

Interní audity podniku jsou prováděny stanoveným týmem podniku. Vedoucí auditor s odpovědným pracovníkem v dostatečném předstihu dohodne termín konání auditu. Odpovědnost za zpracování a distribuci plánu auditu má vedoucí auditor.

Interní audit na místě zahajuje vedoucí auditor za účasti odpovědného pracovníka prověřovaného útvaru. Předmětem zahájení auditu je projednání možných připomínek nebo změněných okolností oproti plánu auditu.

V průběhu provádění interního auditu si auditoři pořizují záznamy o důkazech auditu. Odpovědnost za pořizování a uchovávání těchto poznámek má příslušný auditor.

Vedoucí auditor ve spolupráci s auditory provede sběr všech informací a důkazů z auditu a jejich vyhodnocení. O výsledcích informuje odpovědného pracovníka prověřovaného útvaru. Vedoucí auditor pořídí o výsledcích auditu záznam, tzv. Zjištění z auditu.

Ve formuláři Zjištění z auditu se v poslední kolonce uvádí, jestli v daném pozorování došlo ke SHODĚ, DOPORUČENÍ, NEDOSTATKU nebo NESHODĚ.

Pokud nastala SHODA, vše je v pořádku, není potřeba cokoli upravovat.

DOPORUČENÍ slouží jako podnět ke zlepšování. Chyba neovlivní kvalitu výroby, například, že si zaměstnanci nemají kam odložit pití, nebo nemají dostatečně osvětlenou pracovní plochu.

K NEDOSTATKŮM musí odpovědný pracovník zajistit v nejkratší možné lhůtě nápravu. K odstranění nedostatků musí dojít okamžitě nebo ve stanovené lhůtě. Termín odstranění nedostatku je uveden v záznamu. Pokud je nějaká situace označena jako Nedostatek, tato situace neohroží chod podniku, ale musí být opravena, například byla provedena novelizace zákona, ale ještě to středisko nezavedlo do své činnosti

Pokud dojde k NESHODÁM, musí odpovědný pracovník ve spolupráci s vedoucím auditorem formulovat nápravná opatření, a to včetně stanovení informování odpovědných osob a termínů pro odstranění neshod. Vedoucí auditor musí provést záznam o neshodách do Evidence neshod. Neshoda je nejhorší možná situace při hodnocení interních auditorů. Je to situace, kdy například není zaveden oběh dokladů.

Pracovník, který je odpovědný za odstranění neshody, informuje po jejím odstranění vedoucího auditora a manažera kvality. Vedoucí auditor provede opětovnou kontrolu zavedení nápravného opatření a odstranění neshody a o tomto provede záznam.

Interní audit je ukončen projednáním výsledku interního auditu s odpovědným pracovníkem útvaru.

Závěrečnou zprávu z interního auditu tvoří kompletně vyplněný připravený formulář, v případě neshod též vyplněný záznam o neshodách v evidenci neshod. Odpovědnost za kompletnost a úplnost záznamů a za uzavření interního auditu má vedoucí auditor.

Veškerá dokumentace z interního auditu musí být uchovávána v písemné nebo elektronické podobě nebo ve složce sdílené na internetu.

10.1.3 Interní auditoři podniku

Interní auditoři jsou jmenováni jednatelkou podniku. Interními auditory mohou být zaměstnanci podniku, kteří splňují dále uvedené kvalifikační požadavky⁸:

- dostatečná znalost prostředí firmy, postupů, technik a technologií,
- pracovní zkušenost u firmy minimálně jeden rok,
- absolvování školení interního auditora,
- osobní předpoklady a dovednosti
 - formulovat otázky, vyjadřovat pojmy a myšlenky,
 - schopnost vytvářet úsudky a závěry na základě zjištěných důkazů,
 - jednat nestranně a nezávisle,
 - jednat diplomaticky,
 - schopnost organizovat lidi.

10.2 Zápis z interního auditu – vzor formuláře

V tabulce č. 4 je uveden vzor, jak vypadá hlavička firemního formuláře pro interní audit. Do tohoto formuláře se doplňují údaje, které jsou zjištěny interním auditem. Každé středisko má vymezeny vlastní otázky, které se v rámci interního auditu řeší.

Tabulka 4: Zápis z interního auditu – vzor formuláře (hlavička)

PLÁN AUDITU		Zpracoval	
Auditované pracoviště		Datum auditu	
Odpovědný pracovník/zástupce auditovaného subjektu		Vedoucí auditního týmu	
Kritéria auditu (prověřovaný prvek ISO 9001)		Auditoři	
		Dokumentace k auditu	

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Do kolonky auditované pracoviště se vyplní středisko, kterého se daný audit týká.

⁸ O případných výjimkách rozhoduje jednatelka podniku.

V kolonce Zpracoval je uveden pracovník (interní auditor podniku), který přímo odpovídá vedení podniku za zjištěné výsledky.

Datum auditu je datum, kdy interní audit proběhl.

Jako vedoucí auditního týmu je uveden vedoucí zaměstnanec střediska, většinou mistr.

V kolonce Auditóři jsou uvedeni všichni pracovníci, kteří byli internímu auditu přítomni, může jich být několik.

U dokumentace auditu jsou uvedeny veškeré dokumenty, které byly u interního auditu pořízeny a musí být archivovány pro možné budoucí nahlédnutí.

V kolonce Kritéria auditu je uvedeno, jakými okruhy otázek se interní auditor v daném středisku zabýval.

V tabulce č. 5 je uveden zápis z interního auditu doplněný o otázky, které interní auditor hodnotí a do kolonky za ně vypisuje, zda ve sledované situaci došlo ke SHODĚ (S), NESHODĚ (NES), NEDOSTATKU (N) nebo k DOPORUČENÍ (D). Pokud je výsledek auditu v dané situaci jiný než Shoda, musí být do stanoveného data sjednaná náprava.

Tabulka 5: Zápis z interního auditu – vzor formuláře doplněný o otázky interního auditu

ZJIŠTĚNÍ AUDITU		
Požadavek (prvek) ISO 9001	Zjištění v posuzované oblasti QMS	Shoda (S) Neshoda (NES) Nedostatek (N) Doporučení (D)
Řízení dokumentů	<u>Otázky:</u> Mají zaměstnanci prověřovaného pracoviště přístup k potřebným dokumentům? Je na pracovišti dostupná dokumentace, která na něm má být?	
Řízení záznamů	<u>Otázky:</u> Je na všech záznamech jasný stav revize? Jsou na pracovišti vedeny záznamy vyžadované dokumentací?	
Kompetence, výcvik	<u>Otázky:</u> Vědí zaměstnanci o dopadech své práce na kvalitu produktu (zda byli seznámeni s dokumentací a s po-	

	stupy na pracovišti)? Byli zaměstnanci seznámeni s riziky při práci?	
Infrastruktura	<u>Otázky:</u> Jsou určena všechna zařízení, technické vybavení, prostory a požadavky na produkt?	
Pracovní prostředí	<u>Otázky:</u> Vyhovuje pracovní prostředí vždy také požadavkům na kvalitu výrobků? Jsou na pracovišti dodržovány požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví?	
Ověřování nakupovaného produktu	<u>Otázky:</u> Existuje postup ověřování nakupovaného zboží (stanovených komponentů)? Je tento postup dodržován a jsou o tom záznamy?	
Výroba a poskytování služeb včetně skladování	<u>Otázky:</u> Existuje postup pro práce prováděné na posuzovaném pracovišti? Pokrývají tyto postupy veškeré činnosti, které se na pracovišti provádějí (jsou postupy úplné)?	
Řízení monitorovacích a měřících zařízení	<u>Otázky:</u> Jsou měřidla používaná na posuzovaném pracovišti vedena v metrologickém systému?	
Monitorování a měření produktu	<u>Otázky:</u> Existují v dokumentované formě předepsané postupy kontrol a měření (kontroly vstupní, mezioperační, výstupní)? Jsou tyto postupy dodržovány?	
Řízení neshodného produktu	<u>Otázky:</u> Existuje postup, jak definovat neshodný produkt (zmetek)? Vědí pracovníci, v jaké fázi lze produkt přepracovat a zabránit neshodě?	

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Jednotlivé otázky jsou zaměřeny na různá kritéria auditu. Například, pokud se zkoumaného střediska týká řízení dokumentů, budou se otázky týkat toho, zda mají zaměstnanci přístup k potřebným dokumentům, jestli jsou na pracovišti dostupné dokumenty, které na něm mají být apod.

10.3 Zápis z interního auditu – středisko lisovna

Zápis z interního auditu podniku začíná hlavičkou uvedenou v tabulce č. 6, ve které je uvedeno středisko, vedoucí auditor, datum, auditoři, kteří interní audit prováděli, dokumentace a kritéria auditu.

Tabulka 6: Hlavička plánu interního auditu podniku

PLÁN AUDITU		Zpracoval	J. Straka
Auditované pracoviště	Lisovna	Datum auditu	5. 6. 2013
Odpovědný pracovník/zástupce auditovaného subjektu	S. Nováková	Vedoucí auditního týmu	Chvátal
Kritéria auditu (prověřovaný prvek ISO 9001)	Řízení dokumentů Řízení záznamů Kompetence, výcvik Infrastruktura Pracovní prostředí Skladování Ověřování nakupovaného produktu Výroba a poskytování služeb Řízení monitorovacích a měřících zařízení Monitorování a měření produktu Řízení neshodného produktu	Auditoři	Hromada Kovář Novák Liška
		Dokumentace k auditu	Směrnice: Metrologický řád Nákup a skladování Realizace zakázky Kontrola kvality Řízení neshodného produktu

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

V tabulce č. 7 je hlavička ze zprávy doplněna o jméno osoby, která zprávu z interního auditu zpracovala, dále je zde uveden seznam interních auditorů, většinou se jedná o vedoucí pracovníky jednotlivých středisek, případně osoby, které danému středisku rozumí. Do kritérií auditu se sepíše vše, co je prověřováno auditem v daném středisku.

Dále je zde uvedeno, co je kontrolováno (například řízení dokumentů), k této problematice jsou stanoveny interním auditorem otázky, na které se snaží interní auditor najít odpověď. Pokud je daná situace naprosto v pořádku, je označena jako SHODA. Pokud je něco v nepořádku, označí se daná situace jako NESHODA, NEDOSTATEK nebo DOPORUČENÍ.

Tabulka 7: Dokument interního auditu podniku – středisko lisovna

ZJIŠTĚNÍ AUDITU		
Požadavek (prvek) ISO 9001	Zjištění v posuzované oblasti QMS (napsání shody, nebo popis stavu, který vede k neshodě nebo nedostatku, jsou zde formulována doporučení)	Shoda (S) Neshoda (NES) Nedostatek (N) Doporučení (D)⁹
Řízení dokumentů	<p><u>Otázky:</u> Mají zaměstnanci prověřovaného pracoviště přístup k potřebným dokumentům? <i>Místní provozní předpisy pro užívání strojů na pracovišti jsou uloženy u vedoucího střediska. Doporučuje se vyžádat kompetentní stanovisko, zda toto řešení vyhovuje, nebo zda mají být předpisy ukládány přímo u strojů, resp. náradí. Chybí místní provozní předpis pro práci s pneumatickými kleštěmi. Vedoucí pracovníci tento předpis vypracují do 21. 6. 2014 Splněno dne 21. 6. 2014</i></p> <p>Je na pracovišti dostupná veškerá dokumentace, která zde má být? <i>Na pracovišti chyběl postup práce balení a expedice. Splněno 12. 6. 2014</i></p> <p>Je na všech dokumentech jasný stav revize? Znají pracovníci potřebné dokumenty? Jsou postupy ve všech částech srozumitelné, úplné a odpovídají pravomocím, odpovědnostem a úkolům? <i>V pracovním postupu je potřeba upravit periodu prováděné kontroly výlisku tak, aby odpovídala realitě a přitom nedošlo k ohrožení kvality výroby. Splněno 12. 6. 2014</i></p>	<p>D</p> <p>N</p> <p>S S N</p>
Řízení záznamů	<p><u>Otázky:</u> Je na všech záznamech jasný stav revize? Jsou na pracovišti vedeny záznamy vyžadované dokumentací? Jsou záznamy identifikovatelné, jsou vhodně uloženy, označeny a jsou čitelné? Je zajištěno uchování záznamů?</p>	<p>S</p> <p>S</p> <p>S</p> <p>S</p>
Kompetence, výcvik	<p><u>Otázky:</u> Vědí zaměstnanci o dopadech své práce na kvalitu produktu – byli seznámeni s dokumentací a s postupy na pracovišti? <i>Dva zaměstnanci nebyli seznámeni s dokumentací. Vedoucí střediska zajistí jejich seznámení. Splněno, kontrola provedena 21. 6. 2014</i></p> <p>Byli zaměstnanci seznámeni s riziky při práci? Existují o seznámení záznamy a jsou záznamy úplné?</p>	<p>N</p> <p>S</p> <p>S</p>

⁹ Tyto pojmy jsou blíže vysvětleny v kapitole č. 14.2.2 Provádění interních auditů

	Absolvují zaměstnanci školení při změně pracovního zařazení?	S
Infrastruktura	<p><u>Otázky:</u> Jsou určena všechna zařízení, technické vybavení, prostory, hardware, software potřebná pro dosažení shody s požadavky na produkt? Je plánovaná údržba a kontrola zařízení? Je plán údržby a revizí dodržován? Existují záznamy o údržbě strojů, náradí a spotřebičů umístěných na pracovišti? <i>Záznam o údržbě vstřikovacího lisu není užíván. Vedoucí zajistí co nejdříve jeho užívání.</i> Splněno 30. 6. 2014</p>	S S NES
Pracovní prostředí	<p><u>Otázky:</u> Vyhovuje pracovní prostředí vždy také požadavkům na kvalitu výrobků? <i>Doporučuje se na pracovišti zajistit lepší organizační uspořádání a větší pořádek.</i> Mají pracovníci vybaveno pracoviště tak, aby mohli plnit své úkoly s ohledem na požadovanou kvalitu produktů? <i>Doporučuje se řešit ukládání nádob s nápoji tak, aby nebyly ukládány na lisech nebo pracovních stolech.</i> Jsou na pracovišti dodržovány požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví?</p>	D D S
Ověřování nakupovaného produktu	<p><u>Otázky:</u> Existuje postup ověřování nakupovaného zboží (stanovených komponentů)? <i>Evidence materiálových a technických listů dodávaného granulátu není přehledná a není úplná (chybí dokumentace). Některé doklady nejsou v češtině.</i> <i>Vedoucí pracovník zajistí:</i> a) <i>doplnění dokumentace</i> b) <i>přehledné vedení dokumentace</i> c) <i>vyžádání českých verzí dokumentace</i> d) <i>pokud nebude dokumentace dodána v českých verzích, požádá vedoucí pracovník o slovník k jednotlivým termínům.</i> Je tento postup dodržován a jsou o tom záznamy? Jsou separovány a označovány neshodné dodávky a místa jejich uložení? Jsou vedeny záznamy o neshodných dodávkách? (reklamační protokol)</p>	N S S S
Výroba a poskytování služeb včetně skladování	<p><u>Otázky:</u> Existují postupy pro práce prováděné na posuzovaném pracovišti? Pokrývají tyto postupy veškeré činnosti, které se na pracovišti provádějí (jsou pracovní postupy úplné)? Jsou práce prováděny podle těchto postupů? Obsahují tyto postupy všechny prvky, charakteristi-</p>	S S S

	ky, k zajištění požadované kvality výrobků? Jsou produkty ve všech fázích výroby požadovaným způsobem označené a identifikovatelné? Jsou ve všech pracovních postupech dostatečně zahrnuty povinnosti pro zajištění kvality? Je pracovníkům posuzovaného pracoviště vždy zřejmé, kdy pracují s majetkem zákazníka?	S S S S
Řízení monitorovacích a měřících zařízení	<u>Otázky:</u> Jsou měřidla používaná na posuzovaném pracovišti vedena v metrologickém systému? Je z označení měřidel zřejmá úroveň řízení? Vědí zaměstnanci, jak mají zacházet s měřidly, aby byla zajištěna jejich ochrana?	S S S
Monitorování a měření produktu	<u>Otázky:</u> Existují v dokumentované formě předepsané postupy kontroly měření – kontroly vstupní, mezioperační, výstupní? Jsou tyto postupy dodržovány? Jsou o výsledcích kontroly a měření vedeny záznamy? <i>Měřicí protokol není řádně vyplňován – nejsou uváděny počty kontrolovaných kusů, ze záznamů je zřejmé, že kontrola není prováděna ve stanovených intervalech. Vedoucí pracovních zajistí, aby protokoly byly řádně vyplňovány.</i> <i>Splněno 12. 6. 2014 – záznamy jsou vedeny v pořádku</i> Jsou zkontrolované a uvolňované výrobky označovány?	S S N S
Řízení neshodného produktu	Existuje postup, jak identifikovat neshodný produkt (zmetek)? Vědí pracovníci, v jaké fázi lze produkt přepracovat a zabránit neshodě? Jsou pracovníci seznámeni, jak mají s neshodným výrobkem naložit? Je zaveden a uplatňován postup označení a uložení neshodného produktu tak, aby bylo zabráněno jeho nežádoucímu použití nebo dodání zákazníkovi? <i>Na označené paletě určené k uložení zmetku byly uloženy i řádné výrobky. I když byl karton označen, je tato situace nepřijatelná. Vedoucí pracovník zajistí, aby se tato situace v budoucnu již neopakovala. Obsluha byla opakovaně poučena, jak zacházet se zmetky.</i>	S S N

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Pokud interní auditor dojde k jinému výsledku než jakým je SHODA, musí dojít k nápravnému opatření. Interní auditor napíše, v čem jsou nedostatky, a určí vedoucího pracovníka střediska, aby zjednal jejich nápravu. K této nápravě je stanoven termín, kdy

dojde znovu ke kontrole, jestli bylo vše napraveno a může se daná situace označit jako shoda (tedy že je vše v pořádku).

10.4 Výsledky int. auditu podniku podle středisek v roce 2013

V tabulce č. 8 jsou uvedeny výsledky interních auditů podniku v roce 2013 podle množství sledování. Pro lepší přehlednost jsou hodnoty převedeny do procent. Je zde zachyceno množství pozorování a jejich procentuální vyjádření, není zahrnut sloupec NESHODA z toho důvodu, že k tomuto hodnocení se v roce 2013 ani v roce 2014 nedospělo.

Tabulka 8: Výstupy z int. auditu v množství a procentuálním vyjádření 2013

Středisko	Počet pozorování			Údaje v procentech		
	S	N	D	S	N	D
Lisovna	28	1	0	24,14	7,14	0
Kompletace	9	0	0	7,76	0	0
Elektro	14	1	1	12,07	7,14	8,33
Instalace van	17	2	0	14,66	14,29	0
Nástrojárna	10	1	1	8,62	7,14	8,33
Zásobování	7	1	0	6,03	7,14	0
Sklad a expedice	19	8	3	16,38	57,14	25,00
Manažer prodeje	2	0	1	1,72	0	8,33
Odbyt	4	0	1	3,45	0	8,33
Personální	6	0	5	5,17	0	41,67
Celkem	116	14	12	100,00	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Středisko sklad a expedice má největší množství NEDOSTATKŮ (57,14 %) a DOPORUČENÍ se v tomto úseku objevila čtvrtina všech nedostatků podniku (25 %), středisko Personální dosahuje nejvyššího počtu doporučení (41,67 %). Nejvíce SHOD a tedy nejlepší výsledky má středisko lisovna (24,14 %), druhý největší množství SHOD

mělo středisko sklad a expedice (16,38 %) a třetí nejlepší výsledky mělo středisko instalace van (14,66 %).

Z takto získaných výsledků by se interní auditor v dalším období měl nejvíce zaměřit na sklad a expedici, případně na personální oddělení, ostatní střediska vykazují z velké části SHODU, tudíž je zde vše v pořádku, pouze se vyskytují drobnosti, které je potřeba opravit.

10.5 Výsledky int. auditu podniku podle středisek v roce 2014

V tabulce č. 9 jsou uvedeny výsledky interního auditu podle jednotlivých středisek v roce 2014. Jsou zde uvedeny skutečné hodnoty výsledků.

Tabulka 9: Výstupy z int. auditu v množství a procentuálním vyjádření 2014

Středisko	Počet pozorování			Údaje v procentech		
	S	N	D	S	N	D
Lisovna	11	0	1	14,67	0	12,50
Kompletace	6	0	0	8,00	0	0
Elektro	7	0	0	9,33	0	0
Instalace van	17	0	1	22,67	0	12,50
Nástrojárna	7	2	2	9,33	66,67	25,00
Zásobování	7	1	0	9,33	33,33	0
Sklad a expedice	6	0	0	8,00	0	0
Manažer prodeje	3	0	0	4,00	0	0
Odbyt	3	0	1	4,00	0	12,50
Personální	8	0	3	10,67	0	37,50
Celkem	75	3	8	100,00	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

V roce 2014 mělo největší podíl SHODY na celkovém počtu shod interního auditu středisko instalace van 22,67 %, lisovna 14,67 % nebo personální oddělení 10,67 %, ostatní střediska se pohybují zhruba na stejné úrovni.

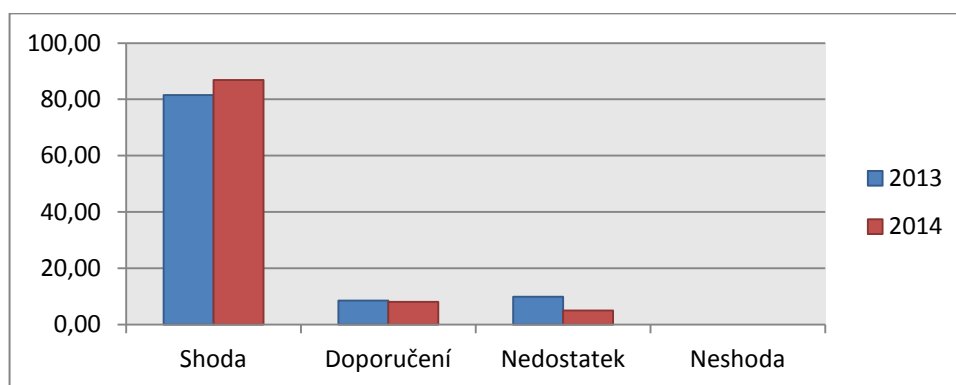
Nejvíce NEDOSTATKŮ mělo středisko nástrojárna (66,67 %) a středisko zásobování (33,33 %), v ostatních střediscích nebyly nedostatky zjištěny.

Nejvíce DOPORUČENÍ bylo zjištěno ve středisku personální (37,50 %), nástrojárna (25 %). Ostatní střediska lisovna, instalace van a odbyt měly stejné množství doporučení (12,50 %).

10.6 Srovnání výsledků int. auditu podniku v letech 2013, 2014

V grafu č. 1 je zachycené hodnocení interního auditu podniku. Jsou zde porovnány roky 2013 a 2014, údaje jsou v procentech.

Graf 1: Výstup z interního auditu – srovnání let 2013, 2014



Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

V roce 2013 bylo méně SHOD, více DOPORUČENÍ, NEDOSTATKŮ i NESHOD než v roce 2014. Toto mohlo být zapříčiněno tím, že podnik v roce 2013 s tímto interním způsobem kontroly začínal. V roce 2014 byly celkově lepší výsledky interního auditu než v roce 2013, toto mohlo být způsobeno tím, že vedoucí zaměstnanci věděli, na co se mají zaměřit, a dávají si na to pozor.

V roce 2014 bylo oproti roku 2013 dosaženo o 5,31 % více SHOD, o 0,41 % méně DOPORUČENÍ a o 4,88 % méně NEDOSTATKŮ. S postupem času se podniku daří při interním auditu dosahovat stále lepších výsledků. Do budoucna lze očekávat pouze SHODY případně DOPORUČENÍ.

11 Návrh pro interní audit podniku z pohledu účetnictví

Ve firmě Rudolf Koller spol. s r. o. je interní audit zaměřen pouze na hodnocení managementu kvality, které je zaměřeno na to, aby výrobky a služby, které podnik poskytuje, byly dostatečně kvalitní. Interní auditor tohoto podniku by se mohl zaměřit i na kontrolu účetnictví, tedy na kontrolu toho, zda má podnik analyticky rozlišené náklady, výnosy, pokladnu, dodavatele, odběratele a další položky.

Dále by interní auditor mohl kontrolovat účetnictví z pohledu správnosti účtování, dále výnosnost zakázek, mzdové náklady, dohadné položky, nákladovost, inventury, archivace dokladů apod.

U návrhů pro interního auditora pro kontrolu z pohledu účetnictví se vycházelo především z výkazů podniku, proto není nikde zohledněn způsob oceňování výrobků uvnitř podniku, kalkulace cen, účetní odpisy srovnané se skutečným opotřebením majetku, peněžní toky atp.

11.1 Interní audit účetnictví

V tabulce č. 10 jsou uvedeny základní doporučení pro interního auditora, pokud by prováděl interní audit z pohledu účetnictví.

Tabulka 10: Základní doporučení pro interního auditora

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Účetnictví
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Jsou transakce v podniku správně zaúčtované, co se týče předkontací nebo účetního období?	S
Jsou fyzicky přítomny doklady v účtárně?	S
Je v podniku zabezpečen oběh dokladů?	S
Má podnik vytvořený archivační řád?	S
Jsou doklady archivovány po dobu, po kterou mají být archivovány podle zákona?	S

Je archiv dokladů v podniku veden tak, aby nedocházelo k poškození nebo případným ztrátám dokladů?	S
Není v podniku zbytečná přezaměstnanost?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

Interní auditor podniku by se v první řadě měl zaměřit na faktickou kontrolu účtování, jestli jsou správně zvolené předkontace a jestli je účtováno ve správném období.

Při měsíční závěrce by měl zkontrolovat doklady, zda jsou fyzicky na svém místě, jestli nějaké nechybí nebo jsou chybně založeny.

Měl by zkontrolovat archivační řád, zda jsou archivovány doklady, které mají po dobu, po kterou mají být archivovány. Zda jsou archivovány na místě, kde nehrozí jejich poškození, ztráta, krádež a další.

Dále by se mohl zaměřit na personalistiku. Zjistit náklady na zaměstnance, jestli nejsou pro podnik příliš drazí. Jestli není v podniku zaměstnanců zbytečně moc nebo naopak málo a nestíhají svou práci. V podniku během posledních tří let došlo k propouštění zaměstnanců z důvodu, že bylo méně práce než v minulých letech a zaměstnanci si nebyli schopni „na sebe vydělat“.

11.2 Interní audit nákladů

U interního auditu nákladů by se auditor mohl zaměřit na porovnání plánovaných a skutečných nákladů, zda v podniku nejsou skutečné náklady zbytečně vysoké. Kontrolu nákladů by interní auditor mohl provádět vždy ke konci měsíce, aby vedení mělo přehled, jaké měsíce jsou pro podnik z pohledu nákladů nejvíce rizikové.

V tabulce č. 11 je uvedeno, na jaké oblasti by se interní auditor mohl zaměřit při kontrole analytické evidence nákladů v podniku.

Tabulka 11: Návrh pro interní audit - náklady

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Náklady
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Je v podniku dostatečně analyticky rozlišována spotřeba materiálu?	S

Je spotřeba materiálu analyticky rozdělena podle jednotlivých středisek? <i>Doporučení – evidovat jednotlivý materiál podle středisek, například: Lisovna 501200, ostatní materiál nechat na 501100.</i>	D
Je spotřeba PHM evidována podle jednotlivých SPZ?	S
Je spotřeba energie v podniku za kalendářní rok konstantní? Pokud není, jsou tyto výkyvy nějak odůvodněny (vzrostly ceny energií), není nárůst způsoben plýtváním? ¹⁰	S
Jsou dostatečně analyticky evidovány náklady na reprezentaci? <i>Návrh na zřízení analytických účtů pro reprezentaci u velkých firem (Ravak), pro reprezentaci u firem v České republice i v zahraničí.</i>	N
Jsou dostatečně analyticky evidovány náklady na cestovné?	S
Jsou dostatečně evidovány náklady na mzdy?	S
Jsou dostatečně analyticky evidovány dary? <i>Zde je možnost zavést analytickou evidenci, například pro dary mateřské nebo dceřiným společnostem (543100), dary zákazníkům (543200) a ostatní dary (543300)</i>	D
Jsou dostatečně analyticky evidovány manka a škody? <i>Možnost zavést analytickou evidenci na manka a škody podle jednotlivých druhů zásob: Manka a škody na materiálu (549200), Manka a škody u zboží (549300), Ostatní manka a škody (549100), apod.</i>	D
Je v podniku prováděno plánování nákladů a jejich následné porovnávání se skutečnými náklady? <i>V podniku nedochází k žádnému plánování nákladů. Vedení by mělo zajistit, aby se nějaký zaměstnanec na tuto problematiku zaměřil, případně takového zaměstnance přijmout do pracovního poměru. Tato problematika je pro chod podniku podstatná, vedení by mělo být seznámeno s tím, jak se množství nákladů během roku přibližuje plánovaným nákladům a jestli tyto plánované náklady nejsou překračovány.</i>	NES
Jsou v podniku dostatečně evidovány ostatní služby?	S
Jsou v podniku dostatečně evidovány opravy a udržování?	S
Jsou v podniku dostatečně analyticky evidovány kurzové rozdíly? <i>Doporučení pro podnik: evidovat kurzové rozdíly jednotlivých měn na analytických účtech.</i>	D

Zdroj: Vlastní tvorba

Je vidět, že spotřeba materiálu, spotřeba pohonných hmot, spotřeba energií, náklady na cestovné, ostatní služby a náklady na mzdy jsou evidovány v dostatečné míře a není potřeba měnit analytiku podniku.

¹⁰ Viz. graf č. 6

U spotřeby materiálu by se mohlo doporučit, aby podnik evidoval materiál podle středisek, například středisko lisovna by mohlo mít analytiku (501200), středisko montáž (501300), apod. Díky tomuto způsobu evidence by se mohla lépe zjišťovat spotřeba materiálu na jednotlivých střediscích a dalo by se lépe zjistit, kde například dochází k plýtvání.

Náklady na reprezentaci by se mohly analyticky odlišit podle druhů reprezentace. Například reprezentace u velkých odběratelů (513100), pro reprezentaci u firem v České republice (513200) a u ostatních firem v zahraničí (513300). Pomocí této analytiky by se dalo sledovat, kam podnik nejvíce posílá například reklamní předměty, apod.

U evidence darů lze zavést analytickou evidenci pro dary mateřské nebo dceřiným společností (543100), dary zákazníkům (543200) a ostatní dary (543300).

Manka a škody by se mohly analyticky rozdělit na manka a škody na materiálu (549200, manka a škody u zboží (549300) a ostatní manka a škody (549100). Pomocí této analytiky by bylo možné opět sledovat, u kterého druhu zásob jsou největší manka a škody, která zásoba je v této oblasti nejvíce riziková.

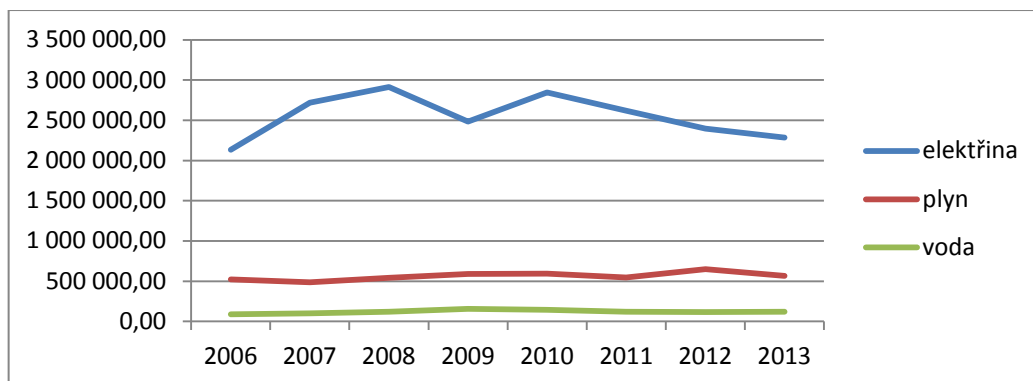
U plánování nákladů byla navržena neshoda, což je nejhorší možné hodnocení interního auditu. Neshoda z toho důvodu, že v podniku nedochází k žádnému plánování nákladů. Návrh pro vedení je takový, že by mělo zajistit, aby se nějaký zaměstnanec na tuto problematiku zaměřil, případně takového zaměstnance přijmout do pracovního poměru. Tato problematika je pro chod podniku podstatná, vedení by mělo být seznámeno s tím, jak se množství nákladů během roku přibližuje plánovaným nákladům a jestli tyto plánované náklady nejsou překračovány.

Opravy a udržování jsou v podniku dostatečně analyticky odděleny.

U analytické evidence kurzových rozdílů by se mohlo navrhnout, aby podnik analyticky evidoval kurzové rozdíly jednotlivých měn. Například kurzový rozdíl u eura by mohl mít účet 563100, kurzový rozdíl u amerického dolaru 563200. S dalšími měnami účetní jednotka většinou do styku nepříjde, ale kdyby ano, byl by připraven účet pro ostatní kurzové rozdíly 563300.

V grafu č. 2 je zachycen vývoj nákladů na elektřinu, plyn a vodu v podniku v letech 2006 – 2013. Náklady na vodu a plyn jsou téměř konstantní, spotřeba elektřiny více kolísá.

Graf 2: Spotřeba energií v podniku



Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Minima ve spotřebě elektřiny bylo dosaženo v roce 2006 2 133 090,70 Kč. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2008 2 912 655,45 Kč. Od roku 2010 mají náklady na spotřebu elektrické energie klesající tendenci.

V roce 2009 došlo oproti roku 2008 k propadu spotřebované energie. Tento propad mohl být způsoben hospodářskou krizí v roce 2008, kdy byl podnik nucen pozastavit výrobu o víkendech a o svátcích, tím pádem se v podniku začalo spotřebovávat méně elektrické energie a tím došlo k poklesu nákladů.

Pokud je spotřeba vody a plynu konstantní, znamená to, že je v podniku stále stejná spotřeba těchto dvou energií. Tudiž nedochází k nijak extrémnímu plýtvání a je vše v pořádku.

11.3 Interní audit výnosů

U interního auditu výnosů by se auditor mohl zaměřit, zda nejsou výnosy nadhodnocené, zda jsou účtovány do období, se kterým věcně a časově souvisí.

V tabulce č. 12 je uveden návrh, na jaké oblasti by se interní auditor mohl zaměřit při kontrole analytické evidence výnosů v podniku. Z tabulky je patrné, že evidence výnosů v podniku je dostačující.

Tabulka 12: Návrh pro interní audit - výnosy

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Výnosy
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Jsou v podniku dostatečně analyticky evidovány výnosy?	S
Jsou tržby za výrobky dostatečně analyticky evidovány?	S
Jsou tržby z prodeje služeb evidovány dostatečně?	S
Jsou tržby za zboží dostatečně analyticky evidovány?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

Analytická evidence výrobků je členěna na tržby za výrobky v tuzemsku a v zahraničí, dále by bylo zbytečné tuto položku rozvádět. Podobně jsou na tom i účty tržby za služby a tržby za zboží.

V případě výnosů není doporučována žádná dodatečná analytická evidence.

11.4 Interní audit dlouhodobého majetku

V tabulce č. 13 je uveden návrh pro interního auditora, na jakou část dlouhodobého majetku podniku by se měl zaměřit z pohledu analytické evidence.

Tabulka 13: Návrh pro interní audit – dlouhodobý majetek

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Dlouhodobý majetek
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Je dostatečně analyticky evidován software v podniku? <i>U softwaru se doporučuje, aby podnik analyticky oddělil programy pro jednotlivá střediska, například účetní program, Autocad, program pro frézy apod.</i>	D
Je dostatečně evidován dlouhodobý hmotný majetek?	S
Jsou dostatečně evidovány oprávky k samostatným movitým věcem?	S
Je dostatečně evidován dlouhodobý nehmotný majetek?	S

Odpovídají účetní odpisy daňovým? <i>Doporučení podniku: zavést rozdílné účetní odpisy vůči daňovým, lépe by se ve výrobním podniku vyjádřilo skutečné opotřebení majetku.</i>	D
Má podnik více vlastního dlouhodobého majetku než majetku pronajatého?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

V podniku by mohl být lépe evidován software, aby mělo vedení přehled o tom, který ze softwarů je pro ně nejnákladnější a který naopak nejlevnější. Dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek je v podniku evidován dostatečně pro potřeby podniku. Účetní odpisy jsou stanoveny tak, aby odpovídaly odpisům daňovým, proto by se mohlo podniku doporučit, aby zavedl účetní odpisy jiné než daňové. Lépe by se účetními odpisy vyjádřilo skutečné opotřebení majetku. Veškerý dlouhodobý majetek podniku je majetkem podniku, není v pronájmu (leasing).

11.5 Interní audit zásob

Interní auditor by se u interního auditu zásob měl zaměřit na to, zda jsou zásoby správně oceňovány při příjmu a výdeji, zda ve skladu nedochází k mankům nad normu, zda nejsou zásoby na skladě zbytečně velké, jestli nedochází k neočekávaným úbytkům zásob (krádeže) nebo jestli při výrobě nevzniká příliš mnoho nekvalitních výrobků, které se posléze musí odepisovat.

V tabulce č. 14 je zachyceno, na co by se mohl interní auditor zaměřit při kontrole analytické evidence zásob v podniku. Mezi největší položky zásob patří v podniku materiál a výrobky vlastní výroby.

Tabulka 14: Návrh pro invertní audit - zásoby

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Zásoby
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Existuje dostatečná evidence zásob?	S
Jsou zásoby dostatečně analyticky evidovány?	S
Jsou zásoby správně oceněny?	S

Jsou zásoby správně skladovány, aby nedocházelo k jejich krádežím, úbytkům apod.?	S
Jsou dostatečně analyticky odděleny výrobky vlastní výroby?	S
Jsou uvedeni pracovníci, kteří mají zodpovědnost za skladovou evidenci, množství zásob na skladě apod.?	S
Je v podniku sledována zmetkovitost?	S
Je v podniku dostatečně analyticky evidován materiál? <i>Doporučení zavést analytickou evidenci pro materiál podle jednotlivých středisek. Z tohoto důvodu by bylo lehčí sledovat, ve které zásobě přesně dochází k největším mankům nebo škodám.</i>	D
Je optimální množství zásob stále ve stejném intervalu? Nedochází k výkyvům dodávek zásob?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

V podniku existuje dostatečná evidence zásob, zásoby jsou oceněny správnou pořizovací cenou, jsou správně skladovány, výrobky vlastní výroby mají vlastní analytickou evidenci, která čítá na 15 položek, například ventilátory (123100), přepady (123200), komplety (123300) apod., zároveň je v podniku skladník, který zodpovídá za veškeré zásoby a jejich stav k datu inventarizace.

V podniku je také sledována zmetkovitost, jestli nedochází k nějakým velkým výkyvům. Pokud je v nějakém období větší podíl zmetků na celkovém počtu výrobků, je potřeba získat dokumenty, proč k tomuto nárůstu došlo.

V oblasti zásob by se mohlo doporučit, aby byla zavedena analytická evidence pro materiál podle jednotlivých středisek. Ostatní zásoby jsou analyticky dostatečně odděleny.

Materiál je v podniku sledován pouze podle druhu, například Materiál na skladě v JH, Materiál na skladě elektro. Pro lepší kontrolu a přehlednost, co a jak má podnik ve skladu, by bylo lepší, kdyby měl materiál analyticky rozdělen podle jednotlivých středisek. Důvodem je lepší pozorovací schopnost v případě manka a škod, pomocí této analytiky by se dalo vyzorovat, který materiál je v tomto ohledu nejvíce rizikový.

Procentní podíl zásob by měl být po celou dobu konstantní. Pokud dochází v některých letech k výkyvům, musí být evidováno, proč došlo k velkému nárůstu zásob. Údaje od roku 2006 do roku 2013 jsou uvedeny v tabulce č. 14.

Tabulka 15: Optimalizace stavu zásob

Rok	KS stav zásob	Obrat v tis. CZK	Procentní podíl
2006	62 014	284 811	21,77
2007	73 762	326 189	22,61
2008	66 265	252 830	26,21
2009	46 445	209 059	22,22
2010	61 949	262 826	23,57
2011	57 393	267 066	21,49
2012	64 378	263 977	24,39
2013	51 269	243 274	21,07

Zdroj: Vlastní tvorba na základě podnikových dokladů

Procentní podíl je po celých osm let stále ve stejném intervalu 20 – 30 %. To znamená, že podnik dobře pořizuje zásoby s ohledem na výši výnosů, zásoby se zbytečně nehromadí, ani nedochází ke skokovým objednávkám zásob.

11.6 Interní audit pokladny a bankovních účtů

Podnik obchoduje i v jiných měnách než je česká koruna, proto musí mít zřízenou valutovou pokladnu. Podnik má dvě valutové pokladny, eurovou a dolarovou. Zároveň má zřízeny bankovní účty (devizové účty), kam přichází platby v zahraničních měnách.

V tabulce č. 16 je uveden návrh pro interního auditora, na co by se při interním auditu měl zaměřit v pokladně nebo v bance, jestli jsou účty dostatečně analyticky evidovány a zaměstnanci prověřeni, aby nedocházelo ke krádežím apod.

Tabulka 16: Návrh pro interní audit – pokladna, bankovní účty

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Pokladna, Bankovní účty
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Jsou dostatečně analyticky evidovány jednotlivé valutové pokladny?	S

Nedochází v pokladně k schodkům?	S
Zaměstnanec, který má na starosti pokladnu, má podepsanou hmotnou odpovědnost?	S
Má podnik dostatečně analyticky oddělené devizové účty v bankách?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

Podnik má analyticky odděleny pokladny korunovou, dolarovou i eurovou, každá má svou analytickou evidenci. Za vedení pokladny odpovídá jeden zaměstnanec, který má podepsanou hmotnou odpovědnost. Pokud dojde v pokladně ke schodku, musí zaměstnanec chybějící částku uhradit.

Podnik má dostatečně analyticky odděleny účty v bankách. Bankovní účty jsou analyticky odděleny podle jednotlivých bank, dále jsou analyticky evidovány jednotlivé devizové účty.

11.7 Interní audit pohledávek

Interní auditor by v podniku mohl dohlédnout na to, aby byla založena evidence veškerých odběratelů, kteří by byli rozděleni podle toho, jak moc jsou významní pro podnik. Dále by mohla být zavedena evidence odběratelů, kteří nejsou pro podnik spolehliví, co se týče úhrady pohledávek. U takto označených odběratelů by se doporučovalo, aby jim nebylo dodáváno zboží.

V tabulce č. 17 je uveden návrh pro interní audit, na které otázky by se mohl interní auditor zaměřit při kontrole pohledávek a závazků.

Tabulka 17: Návrh pro interní audit – pohledávky

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Pohledávky
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Jsou odběratelé podniku dostatečně analyticky evidováni? <i>Doporučení pro podnik: mohla by být zavedena analytická evidence pro velké odběratele.</i>	D
Je v podniku kontrolována spokojenost zákazníka po proběhnutí obchodu? <i>Doporučení pro podnik: zavést evidenci spokojenosti zákazníka.</i>	NES

Jsou dostatečně analyticky evidovány pohledávky za zaměstnanci?	S
Jsou dostatečně analyticky evidovány ostatní pohledávky?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

Na otázku, jestli jsou odběratelé podniku dostatečně analyticky evidováni, lze navrhnout doporučení pro podnik, aby zavedl analytickou evidenci pro velké odběratele (311100), kteří tvoří větší část celkových výnosů podniku. Dále by se mohli evidovat odběratelé, kteří nedodržují dobu splatnosti (311200), pro ostatní odběratele účet 311300.

Dále by se podniku mohlo doporučit, aby zavedl kontrolu spokojenosti zákazníka pomocí jednoduchých tří nebo čtyř otázek. V tomto případě by byla důležitá zpětná vazba zákazníka, nejlepší by bylo se ptát, jak byl spokojen s přístupem obchodníků, jak je spokojen s kvalitou pořízeného zboží, a dále se zeptat, jestli byl s něčím vyloženě nespokojený. Podnik by pomocí takto získaných informací mohl více vycházet zákazníkům vstříc podle jejich požadavků. Aby byla zaručena zpětná vazba od zákazníků, mohlo by se zákazníkům při převzetí zboží dát motivace, aby na dotazníky odpověděli, například bonbony s logem podniku.

Pohledávky za zaměstnanci a ostatní pohledávky jsou evidovány dostatečně pro potřeby podniku.

11.8 Interní audit závazků

Interní audit závazků by mohl být řešen podobně jako interní audit pohledávek. Mohl by být zřízen seznam nespolehlivých dodavatelů, zároveň by bylo vhodné zavést evidenci velkých dodavatelů.

V tabulce č. 18 je uveden návrh pro interního auditora, na co by se v podniku mohl při kontrole zaměřit z pohledu závazků podniku.

Tabulka 18: Návrh pro interní audit - závazky

Plán auditu	
Zaměření interního auditu	Závazky
Zjištění auditu	Shoda (S), Neshoda (NES), Nedostatek (N), Doporučení (D)
Jsou dodavatelé podniku dostatečně analyticky evidováni? <i>Doporučení pro podnik: evidovat velké dodavatele na samostatných účtech.</i>	D
Jsou dostatečně analyticky evidovány závazky vůči zaměstnancům?	S
Jsou dostatečně analyticky evidovány závazky ke společníkům?	S

Zdroj: Vlastní tvorba

Podniku lze doporučit zavést analytickou evidenci pro závazky velkých a zásadních dodavatelů pro podnik (321100), ostatní dodavatelé mohou být evidováni na účtu 321200.

Ostatní účty, kde podnik vede své závazky, jsou dostatečně analyticky evidovány. Co se týče závazků vůči zaměstnancům nebo závazků ke společníkům, lze v tomto případě navrhnout shodu, tedy že je vše dostatečně evidováno.

12 Závěrečná zpráva z interního auditu podniku

Výsledky interního auditu podniku se použijí do Zprávy pro přezkoumání systému managementu kvality za určité období. Tato zpráva obsahuje mimo jiné i výsledky auditů, do kterých interní audit bezesporu patří. Dále je v této zprávě zachyceno množství reklamací, zpětná vazba od zákazníka, výkonnost procesů, hodnocení stavů preventivních opatření apod.

Zpráva pro přezkoumání systému managementu kvality obsahuje vyhodnocení stavu systému managementu kvality za období prvního roku od certifikace systému v listopadu 2013.

Dále jsou ve zprávě uvedeny výsledky auditů, kde se říká, že interní audity kvality jsou plánovány a realizovány. Výsledky interních auditů jsou dokumentovány. Opatření, která vyplývají z nálezů z interních auditů (nápravná opatření), jsou zaznamenána v Evidenci neshod a jsou postupně zaváděna. Plán interních auditů QMS na r. 2013 byl splněn, bylo provedeno 16 interních auditů, z toho 1 následný (lisovna). V roce 2014 bylo provedeno 16 interních auditů.

Celkový závěr interních auditů je, že systém managementu kvality je funkční.

Na závěr zprávy je uvedeno usnesení, že vedení podniku Rudolf Koller spol. s r. o. projednalo a schvaluje předloženou zprávu zpracovanou manažerem kvality a konstatuje, že zavedený systém managementu kvality je funkční. Následuje datum přezkoumání a podpis jednatelky podniku.

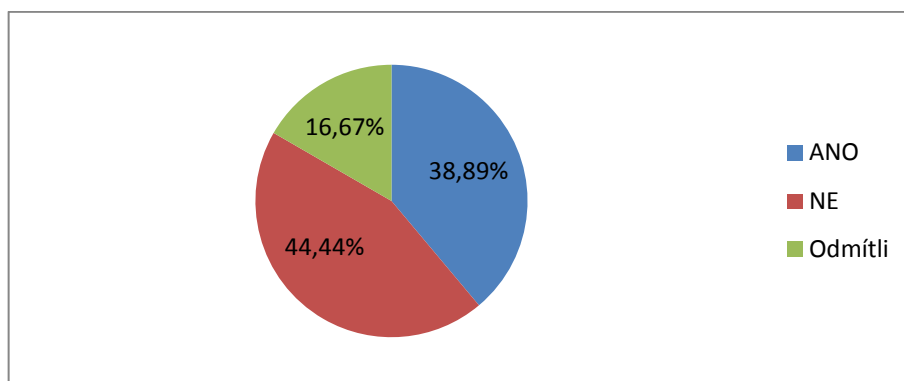
13 Dotazníkové šetření

Vybraným podnikům v Jihočeském kraji bylo odesláno pět otázek, na které měli jejich zástupci odpovědět. Zástupcům podniků byly položeny následující otázky:

1. Provádíte v podniku interní audit?
2. Na jakou oblast je zaměřen?
3. Je interní audit prováděn pomocí interního, nebo externího pracovníka?
4. Jak často provádíte interní audit?
5. Máte motivační program pro své zaměstnance, aby zdokonalovali svou pracovní náplň?

Z celkového počtu 100 dotázaných podniků odpovědělo na výše položené otázky 18 %. V grafu č. 3 je uvedeno, kolik procent podniků provádí interní audit. Je vidět, že 44,44 % dotázaných podniků interní audit neprovádí, 38,99 % provádí interní audit a 16,67 % odmítlo na otázku odpovědět.

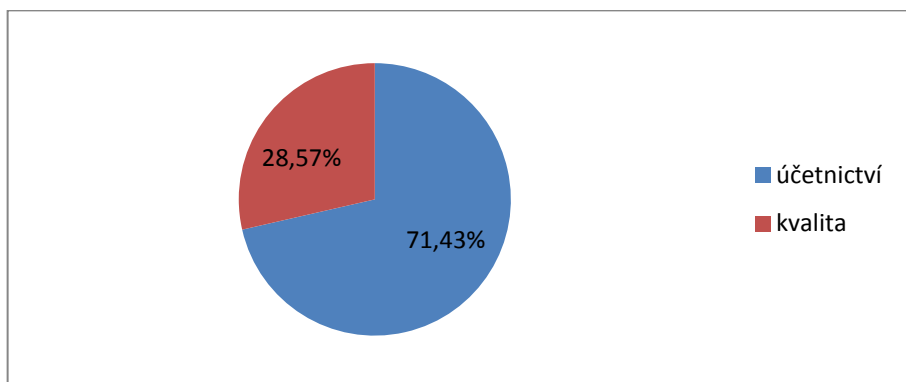
Graf 3: Procentuální vyjádření podniků, které provádí interní audit



Zdroj: Vlastní tvorba

V grafu č. 4 je zachyceno, jak vedení podniků odpovědělo na otázku, na jakou oblast je interní audit v podniku zaměřen. Je uvedeno, že 71,43 % podniků má interní audit zaměřen na účetnictví a 28,57 % podniků má interní audit zaměřen na kontrolu kvality managementu.

Graf 4: Na jakou oblast je interní audit podniku zaměřen



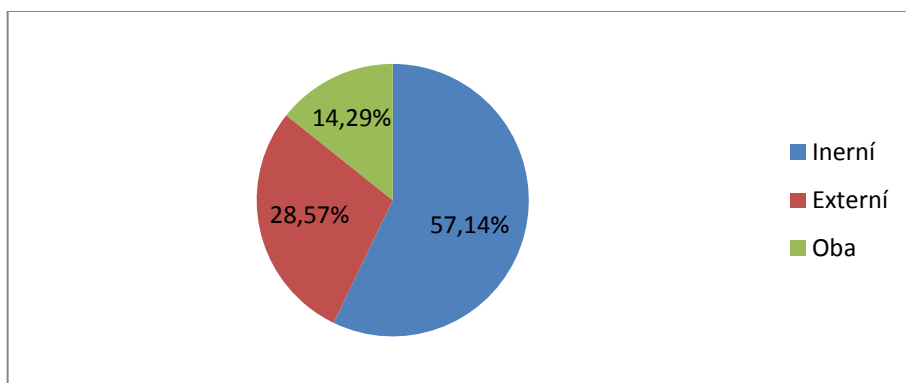
Zdroj: Vlastní tvorba

Mezi nejčastější interní audit z pohledu účetnictví patří faktická kontrola účtování, výnosnosti zakázek, mezd, ekonomiky středisek, kontrola z hlediska nákladů, výnosů, dohadných položek, inventury. Dále podniky kontrolují měsíční hospodářský výsledek a provádí i audit zaměstnanců.

Mezi kontroly kvality lze zahrnout zkoušky správností strojů, ochranu životního prostředí nebo zaměření na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb.

V grafu č. 5 lze nalézt odpovědi na otázku, kdo provádí interní audit podniku. Z 57,14 % provádí interní audit interní zaměstnanec, 28,57 % podniků využívá externího znalce a v 14,29 % podniků provádí interní audit interní i externí auditor, přičemž každý z nich je zaměřen na určitou oblast kontroly.

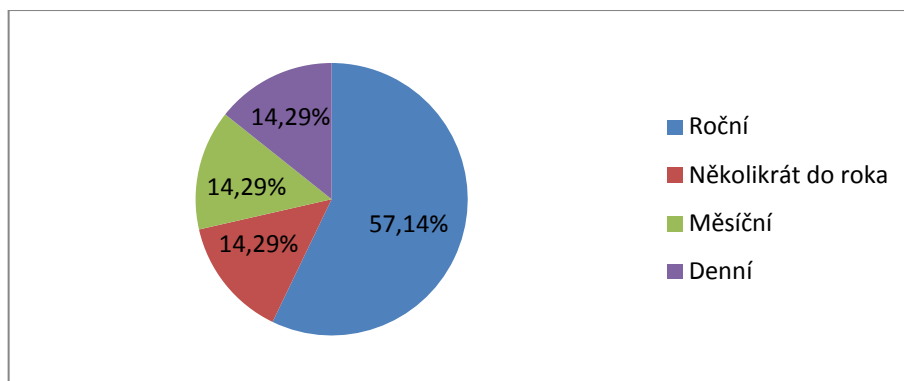
Graf 5: Kdo provádí interní audit v podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

V grafu č. 6 je zachyceno, jak často uskutečňují podniky interní audit. Bylo zjištěno, že 57,14 % podniků dělá interní kontrolu jednou ročně a 14,29 % podniků provádí interní audit několikrát do roka, měsíčně nebo denně.

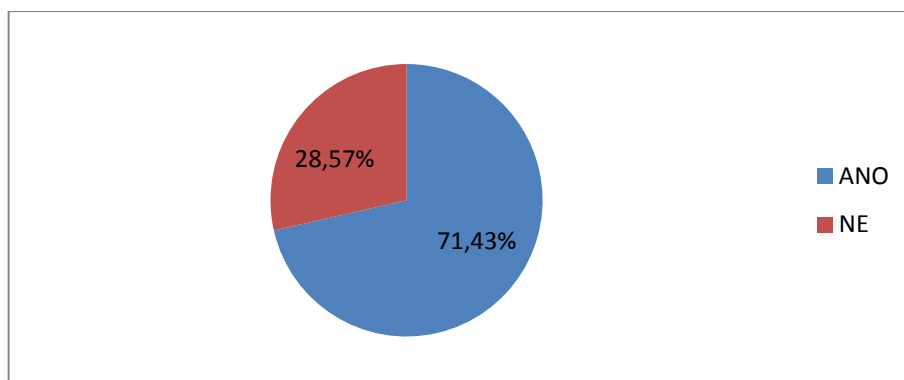
Graf 6: Jak často uskutečňují podniky interní audit



Zdroj: Vlastní tvorba

Na poslední otázku, zda mají podniky motivační program pro své zaměstnance, odpovědělo 71,43 % podniků ano a 28,57 % ne. Odpovědi na tuto otázku jsou zaneseny v grafu č. 7.

Graf 7: Má podnik zaveden motivační program pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní tvorba

Mezi hlavní motivační programy dotazovaných podniků patří například motivace pro zaměstnance, pro obchodníky, motivací může být i pohyblivá složka mzdy, kterou zaměstnanec dostane pouze, pokud splní vedením dané ukazatele. Jinde jsou zaměstnancům odebrány prémie, pokud nepracují spolehlivě a kvalitně.

14 Analýza výsledků

Pomocí dokladů získaných z podniku bylo popsáno, jak probíhá interní audit v podniku Rudolf Koller, spol. s r. o. v Jindřichově Hradci, který se zaměřuje na výrobu vlastních výrobků, zboží a na poskytování služeb. V tomto podniku je interní audit zaměřen na interní audit managementu kvality. Podnik se snaží o to, aby vyráběl co nejvíce kvalitní výrobky, kvůli kterým se k němu zákazníci vrací.

Interní audit podniku je zaměřen na jednotlivá střediska, ve kterých se například zjišťuje, zda mají zaměstnanci přístup k potřebným dokumentům, jako jsou návody, zda byli zaměstnanci seznámeni s rizikem na pracovišti apod.

V podniku může dojít ke čtyřem různým závěrům interního auditu, kterými jsou SHODA (vše je v pořádku), DOPORUČENÍ (neohrožuje kvalitu výroby, například špatně osvětlené pracoviště), NEDOSTATEK (musí být co nejdříve napraven) a nejhorší NESHODA (vše špatně). Pokud dojde interní auditor k jinému závěru než je SHODA, musí zodpovědný pracovník do stanoveného termínu nedostatky napravit. Po skončení interního auditu vydá auditor zprávu pro vedení podniku, kde je sděleno, jak interní audit dopadl.

V **podniku** byly **zjištěny výsledky** interních auditů za roky 2013 a 2014. Podnik činnost interního auditu začal využívat až v roce 2013, proto nebyly zjištěny výsledky za předchozí roky.

V roce 2013 došlo při interním auditu k následujícím výsledkům. Bylo zjištěno 116 SHOD, 14 NEDOSTATKŮ, 12 DOPORUČENÍ a žádná NESHODA. Nejlepší výsledky mělo středisko lisovna, kde bylo nejvíce shod (24,14 %), nejvíce nedostatků bylo zjištěno ve středisku sklad a expedice (57,14 %).

V roce 2014 bylo zjištěno 75 SHOD, 3 NEDOSTATKY, 8 DOPORUČENÍ a žádná neshoda. Nejvíce shod bylo zjištěno ve středisku instalace van (22,67 %), nejvíce nedostatků bylo dosaženo ve středisku nástrojárna (66,67 %).

V roce 2014 byly výsledky interního auditu pro podnik pozitivnější než v roce 2013. Bylo dosaženo o 5,31 % více SHOD, o 0,41 % méně DOPORUČENÍ a o 4,88 % méně

NEDOSTATKŮ. Je patrné, že postupem času dochází v podniku k čím dál více shodám a množství nedostatků se snižuje.

Podnik, co se týče interního auditu, provádí interní audit pouze z pohledu managementu kvality. Podnik se touto kontrolou pokouší zajistit výrobu a prodej kvalitních výrobků a prodej kvalitních služeb.

Podniku bylo navrženo, aby zavedl **interní audit účetnictví**, kdy by se měl interní auditor zaměřit na následující položky:

- kontrola účetnictví jako celku, správnost účtování, správnost a kompletnost dokladů, na kterých nesmí chybět podpisy, případně razítka o jejich kontrole,
- kontrolu archivního řádu, zda jsou veškeré dokumenty archivovány na spolehlivém místě, kde nemůže dojít ke krádeži či jinému poškození, dále je kontrolováno, zda jsou archivovány po dobu, po kterou mají být archivovány,
- kontrola výnosnosti zakázek,
- kontrola nákladů, zároveň zavedení plánování nákladů v podniku, které jsou následně srovnávány se skutečnými náklady za dané období,
- kontrola inventur skladů, zda nedochází k častým a velkým mankům, zda jsou zásoby skladovány v prostředí, ve kterém nedochází k jejich znehodnocení, kontrola zásob,
- kontrola pokladen a bankovních účtů, jejich evidence
- kontrola dlouhodobého majetku, zda v podniku není přebytek nebo nedostatek, zda by nebyl lepší pronájem než nákup,
- kontrola pohledávek a závazků.

Interní auditor by se měl zaměřit na správnost účtování, zda je účtováno ve správném období, kontrola dokladů, jestli jsou na svém místě a zda jsou všechny a žádné nechybí. Dále se zaměřit na archivační řád podniku, zda jsou archivovány doklady, které mají po dobu, po kterou mají být archivovány. Zda jsou archivovány na místě, kde nehrozí jejich poškození, ztráta, krádež a další.

Dále by se mohl zaměřit na personalistiku. Zjistit náklady na zaměstnance, jestli nejsou pro podnik příliš drazí. Jestli není v podniku zaměstnanců zbytečně moc nebo naopak málo a nestíhají svou práci.

Dále bylo podniku navrženo rozšíření analytické evidence na jednotlivých účtech v účetnictví.

Co se týče nákladů, doporučuje se analyticky rozlišit spotřeba materiálu podle jednotlivých středisek.

Náklady na reprezentaci se mohou analyticky odlišit jako náklady na reprezentaci u velkých (zásadních) zákazníků, na reprezentaci u firem v České republice a na reprezentaci u firem v zahraničí.

Dary se mohou odlišit na dary mateřské nebo dceřiným společnostem a na ostatní dary.

Manka a škody se mohou evidovat podle jednotlivých druhů zásob jako je manka a škody na materiálu, na zboží a na ostatní manka a škody.

U kurzových rozdílů je možnost analyticky oddělovat kurzové rozdíly u eura, dolaru a na ostatní kurzové rozdíly.

V podniku nedochází k plánování nákladů. Návrh pro vedení je takový, že by mělo zajistit, aby se nějaký zaměstnanec na tuto problematiku zaměřil, případně takového zaměstnance přijmout do pracovního poměru. Tato problematika je pro chod podniku podstatná, vedení by mělo být seznámeno s tím, jak se množství nákladů během roku přibližuje plánovaným nákladům a jestli tyto plánované náklady nejsou překračovány.

Z údajů v podniku bylo zjištěno, že od roku 2006 do roku 2013 nedochází k žádným velkým výkyvům ohledně spotřeby energií.

Výnosy jsou v podniku evidovány a spravovány dostatečně.

Veškerý dlouhodobý majetek je majetkem podniku, není v pronájmu (leasing). Účetní odpisy jsou stanoveny tak, aby odpovídaly odpisům daňovým, proto by se mohlo podniku doporučit, aby zavedl účetní odpisy jiné než daňové. Lépe by se účetními odpisy vyjádřilo skutečné opotřebení majetku.

U zásob existuje dostatečná evidence. Zásoby jsou správně skladovány, nemělo by docházet ke krádežím. Je určen vedoucí skladník, který je zodpovědný za stav zásob ve skladu. V podniku dochází ke sledování zmetkovitosti.

V podniku je u zásob (hlavně tedy u výrobků vlastní výroby) sledována zmetkovitost. Počítá se jako počet zmetků vydělený celkovým počtem výrobků. Výsledná hodnota musí být stále ve stejném intervalu (přibližně okolo 0,5 %), nesmí docházet k velkým výkyvům, jinak musí následovat potrestání zaměstnanců (odebírání prémie).

Interní auditor v pokladně by se měl zaměřit na to, zda nedochází ke ztrátám v pokladně, za které nese odpovědnost pokladník. Analytická evidence pokladny a banky je dostatečná.

Z hlediska kontroly pohledávek v podniku se doporučuje analytická evidence zásadních, velkých odběratelů a ostatních odběratelů. Dále by mohl vést evidenci zákazníků s údaji o tom, jakou mírou se podílí na celkových výnosech podniku, jak často odebírají výrobky. Dále pak se doporučuje evidence zákazníků, kteří nedodrží dobu splatnosti nebo jsou v likvidaci, aby jim nebyly poskytovány výrobky ani služby. Možné je i zavést kontrolu spokojenosti zákazníků, kdy je důležitá zpětná vazba a spokojenost klientů, kteří se mohou do podniku vracet, pokud budou spokojeni.

U interního auditu závazků by mohla být vedena evidence nespolehlivých dodavatelů, zároveň by se mohly na samostatném účtu evidovat závazky k zásadním dodavatelům, aby mělo vedení přehled o tom, od koho nejvíce odebírá zásoby.

Na základě rozšíření analytické evidence může interní auditor lépe informovat vedení, na kterém účtu má podnik rezervy, kde může dojít k větší úspoře apod.

Informace z jednotlivých analytických účtů se mohou použít k detailnější analýze, jak si podnik vede. Analýzy se mohou provádět podle potřeb podniku měsíčně, čtvrtletně, případně ročně.

Hypotézy, které byly stanoveny v metodice, byly na základě kvalitativního výzkumu **potvrzeny**.

Hypotéza 1: Je v podniku interní audit řešen dostatečně z pohledu dokumentace? Potvrzeno.

Hypotéza 2: Jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s výsledky interního auditu? Potvrzeno.

Hypotéza 3: Jsou zaměstnanci motivováni, aby hodnocení interního auditu mělo co nejméně neshod? Potvrzeno.

V **dotazníkovém šetření** bylo zjišťováno, jak podniky přistupují k internímu auditu. Dotazníky byly odeslány 100 firmám. Z tohoto množství se vrátilo 18 zodpovězených dotazníků.

Na první otázku, zda provádí v podniku interní audit, odpovědělo 44,44 % ne, 38,89 % ano a 16,67 % dotázaných odmítlo tuto informaci zveřejnit.

Druhá otázka zněla: na jakou oblast je interní audit zaměřen. Z odpovědí vyplynulo, že 71,43 % interních auditů kontroluje účetnictví, 28,57 % interních auditů je zaměřeno na kvalitu.

Na otázku, kdo provádí interní audit v podniku, odpovědělo 57,14 % interní zaměstnanec, 28,57 % externí zaměstnanec a u 14,29 % případů provádí interní audit externí i interní zaměstnanec, přičemž každý se zaměřuje na jinou část interní kontroly.

Čtvrtá otázka se týkala toho, jak často uskutečňují interní audit v podniku. Z odpovědí vyplynulo, že 57,14 % provádí interní audit ročně, většinou před roční závěrkou, 14,29 % provádí interní audit měsíčně, denně nebo i několikrát do roka.

Na otázku, zda má podnik zaveden motivační systém pro zaměstnance, odpovědělo 71,43 % ano a 28,57 % nemá žádný motivační systém pro zaměstnance. Mezi nejčastější formy motivace zaměstnanců patří například motivace pro zaměstnance, pro obchodníky, motivací může být i pohyblivá složka mzdy, kterou zaměstnanec dostane pouze, pokud splní vedením dané ukazatele. Jinde jsou zaměstnancům odebrány prémie, pokud nepracují spolehlivě a kvalitně.

15 Závěr

Každý podnik, který má zřízen interní audit, si stanoví podmínky interního auditu ve svých směrnících. Nejsou stanoveny podmínky, které, pokud podnik překročí, je nucen interní audit zavést a provádět, jako je tomu u auditu účetní závěrky. Interní audit slouží zpravidla podniku pro vnitropodnikovou kontrolu, aby vedení podniku vědělo, v kterých fázích výroby je neefektivní.

Cílem diplomové práce je definovat audit v obecné rovině, jeho význam a podstatu. V dalším kroku popsat interní audit podniku, jeho oblasti, postupy a závěry. V praktické části provést příp. zhodnotit interní audit vybraného podniku.

Cíl diplomové práce byl rozdělen do dalších tří dílčích částí, které jsou následující: dosavadní vývoj interního auditu v podniku a jeho zhodnocení, vlastní návrhy a řešení v oblasti interního auditu z pohledu účetnictví a vlastní výzkum oblasti interního auditu u podniků v Jihočeském kraji.

Pro zpracování diplomové práce byl zvolen podnik Rudolf Koller, spol. s r. o. v Jindřichově Hradci. Tato společnost byla vybrána z důvodu, že podnik interní audit provádí. Dalším důvodem bylo díky předchozí spolupráci snadné získání podkladů pro zpracování diplomové práce. Pomocí získaných dokladů z podniku bylo popsáno, jak dochází k plánování, průběhu i hodnocení interního auditu.

Podniku bylo **doporučeno**, aby zavedl interní audit z pohledu účetnictví v následujících oblastech: kontrola účetnictví jako celku, správnost účtování, správnost a kompletnost dokladů, kontrola archivního řádu a archivu jako celku, kontrola nákladů a zároveň zavedení plánování nákladů v podniku, kontrola zásob, především kontrola skladů, kontrola pokladen a bankovních účtů, jejich evidence, kontrola dlouhodobého majetku, zda je dlouhodobý majetek ve vlastnictví podniku nebo v pronájmu, kontrola pohledávek a závazků. Dále se podniku doporučilo zavedení větší a detailnější analytické evidence v účetnictví. Pomocí této úpravy je možnost pro vedení podniku mít větší přehled o jednotlivých střediscích podle spotřeby materiálu, mzdové nákladovosti a podobně.

Stanovené **hypotézy** byly **potvrzeny** na základě kvalitativního výzkumu, který byl proveden na základě analýzy dokumentů podniku. Bylo zjištěno, že v podniku je interní audit dostatečně dokumentován. Zaměstnanci jsou o výsledcích interního auditu informováni od svých vedoucích. Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby pracovali kvalitně, jinak při větším množství reklamací jsou jim odebrány prémie ze mzdy, které tvoří přibližně 40 % mzdy.

Z **dotazníkového šetření** vyplynulo, že v Jihočeském kraji podniky interní audit spíše neprovádějí. Pokud má podnik interní audit zřízen, většinou je zaměřen na kontrolu účetnictví a provádí ho interní zaměstnanec. Nejčastěji podniky uskutečňují interní audit jednou ročně. Co se týče motivace zaměstnanců, nejvíce podniků zaměstnance motivuje variabilní složkou mzdy, kterou dostanou, pokud pracují bezchybně.

Interní audit provádí podnik pro své potřeby dostatečně. Vedení je s kontrolou managementu kvality spokojeno a žádnou bližší kontrolu, co se týče účetnictví, nevyžaduje.

I. Summary, keywords

In the Czech Republic, internal audit is a young scientific discipline. In contrast to external audit there are not conditions when the company had a duty to establish internal audit. The establishment of internal audit in the company is good for the correctness of accounting and overseeing the quality of production. The internal auditor of the company may focus only on checking and preparing materials for external audit.

The aim of this thesis is to define the audit in general and to define its meaning and essence. The next step is to describe the internal audit of the company, its areas, procedures and findings. The aim of the practical part is to perform or evaluate internal audit of the company. For processing of the topic of this thesis was chosen Rudolf Koller, spol. s r. o. in Jindřichův Hradec which has the duty to carry out an external audit. This company performs an internal audit as well. Documents obtained from the company demonstrated the method of implementation of internal audit. On the basis of these documents, the internal audit results for the years 2013 and 2014 were evaluated by individual departments and by the overall results. Using quantitative methods, it was found that the internal audit is carried out properly and in sufficient extent. Information about the results of the internal audit provided to employees is satisfactory. Based on the findings, the company was recommended the establishment of an internal audit of the accounting which could consist of control of expenses, income, payroll, receivables, payables, cash and stocks. This may help to reduce risk factors.

Questionnaires were sent to a sample of companies in the South Bohemia. The questionnaire investigated whether the company has established an internal audit, how often they perform it, which person performs an internal audit, on what action the internal audit is focused and whether the employees are motivated to improve their work.

Keywords: accounting, internal audit, Rudolf Koller, spol. s r. o., questionnaire survey

II. Přehled použité literatury

Literatura

- Catty, P., James. (2010). *Guide to Fair Value under IFRS*. New Jersey: WILEY.
- Dvořáček, J. (2000). *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáček, J. (2005). *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáček, J., & Kafka, T. (2005). *Interní audit v praxi*. Computer Press.
- Florián, Z. (2001). *Účetní auditing*. České Budějovice.
- Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck.
- Kašparovská, V. a kol. (2006). *Řízení obchodních bank*. Praha: C. H. Beck.
- Králíček, V., & Müllerová, L. (1998). *Auditing*. Praha: Svaz účetních: Bilance.
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o.
- Müllerová, L. (2007). *Auditing pro manažery aneb jak se ověřuje účetní závěrka*. Praha: ASPI, a. s.
- Müllerová, L. (2013). *Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Ryneš, P. (2012). *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. Olomouc: ANAG.
- Schránil, P., & Tvrdoň, J. (2010). *Externí a interní auditing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing..
- Synek, M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting*. Praha: Grada Publishing.

Truneček, J. (2004). *Interní manažerský audit*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING.

Váchal, J., & Vochozka, M. a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Vaničková, V. (2013). *Cizí měna a její projev v účetnictví* (Bakalářská práce). České Budějovice.

Vochozka, M., & Mulač, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Žák, M. a kol. (2002). *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde.

Periodika

Hášek, Michal. (2011). Hodnocení kvality interního auditu. *Interní auditor*. č. 2, s. 6-7.

KORBELOVÁ, M. (2014). Zavedení a využití vnitřního kontrolního systému v malých a středních podnicích. *Auditor*, č. 4, s. 26.

Liberda, J. (2014). Využití práce interních auditorů. *Auditor*. č. 8, s. 26.

Ščotka, Radek. (2011). Systém dokumentace auditu. *Interní auditor*. č. 1, s. 5-6.

Veselá, L. (2011). Od hodnocení rizik k plánování auditu. *Interní auditor*. č. 3, s. 6-7.

Zákony

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

Internetové zdroje

Auditorské standardy 2013: Mezinárodní standardy přijaté KA ČR (vydání 2013). Komora auditorů České republiky [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/auditorske-standardy-2013>.

Český institut interních auditorů: Etický kodex [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/download/ippf/eticky-kodex-uvod.pdf>.

Český institut interních auditorů: Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf/interaktivni-prehled.php?idKategorie=12>.

Český institut interních auditorů: Zkouška CIA [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/certifikace/zkouska-cia.php?idKategorie=94>.

Český institut interních auditorů: Zkouška CIA. In: [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/certifikace/zkouska-cia.php>.

Eurochem. 2009 [online]. Metodika interních auditů: účel a cíle auditu. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: [http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+\(3\)%3A+%DA%E8el+a+c%EDle+audit%F9&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2036&PHPSESSID=fa...](http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+(3)%3A+%DA%E8el+a+c%EDle+audit%F9&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2036&PHPSESSID=fa...)

ISO. cz [online]. [cit. 2014-10-07] Dostupné z: <http://www.iso.cz/>.

Koller Whirlpool. [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.rkoller.com/en/whirlpool/company/History>.

Výkladový slovník: *Environmentální účetnictví*, 2007 [online]. Výkladový slovník [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://slovník.ekopolitika.cz/e.shtml#environmentalni-ucetnictvi>.

III. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání interního a externího auditora	23
Tabulka 2: Příklad formuláře pro posouzení rizik na úrovni účetních zůstatků (součást tzv. manuálu, který je ročně od I ověřován a doplňován).....	27
Tabulka 3: Základní ekonomické údaje podniku (v tis. Kč).....	35
Tabulka 4: Zápis z interního auditu – vzor formuláře (hlavička).....	40
Tabulka 5: Zápis z interního auditu – vzor formuláře doplněný o otázky interního auditu	41
Tabulka 6: Hlavička plánu interního auditu podniku	43
Tabulka 7: Dokument interního auditu podniku – středisko lisovna.....	44
Tabulka 8: Výstupy z int. auditu v množství a procentuálním vyjádření 2013	47
Tabulka 9: Výstupy z int. auditu v množství a procentuálním vyjádření 2014	48
Tabulka 10: Základní doporučení pro interního auditora	50
Tabulka 11: Návrh pro interní audit - náklady	51
Tabulka 12: Návrh pro interní audit - výnosy.....	55
Tabulka 13: Návrh pro interní audit – dlouhodobý majetek.....	55
Tabulka 14: Návrh pro invertní audit - zásoby	56
Tabulka 15: Optimalizace stavu zásob	58
Tabulka 16: Návrh pro interní audit – pokladna, banka	58
Tabulka 17: Návrh pro interní audit – pohledávky.....	59
Tabulka 18: Návrh pro interní audit - závazky	61

Seznam grafů

Graf 1: Výstup z interního auditu – srovnání let 2013, 2014	49
Graf 2: Spotřeba energií v podniku.....	54
Graf 3: Procentuální vyjádření podniků, které provádí interní audit.....	63
Graf 4: Na jakou oblast je interní audit podniku zaměřen	64
Graf 5: Kdo provádí interní audit v podniku	64
Graf 6: Jak často uskutečňují podniky interní audit	65
Graf 7: Má podnik zaveden motivační program pro zaměstnance	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdílný přístup k problému z pohledu managementu a interního auditora	12
Obrázek 2: Organizační struktura firmy	34

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Popis organizační struktury podniku.....	79
Příloha 2: Zaměření interního auditu v jednotlivých střediscích.....	82

V. Přílohy

Příloha 1: Popis organizační struktury podniku

Statutární orgán

V čele společnosti stojí jednatelka obchodní společnosti, kterou do funkce statutárního orgánu jmenuje společník a zřizovatel společnosti. Jednatelka společnosti plní v plném rozsahu úkoly statutárního orgánu společnosti, přičemž tyto úkoly jsou vymezeny obchodním zákoníkem. Je oprávněna jednat a konat ve všech věcech obchodní společnosti.

Jednatelka společnosti vydává organizační řád, pracovní řád, a další vnitropodnikové směrnice, jakož i nařízení a pokyny. Pro podmínky společnosti upravuje a konkretizuje všechny závazné předpisy a nařízení.

Statutární orgán zastupuje vedoucí výroby v době jeho nepřítomnosti v plném rozsahu jeho práv a povinností.

Poradním orgánem jednatelky jsou vedoucí výroby, zaměstnanec administrativně-technické podpory prodeje a výroby, účetní, právník, personalista, vedoucí úseků a vedoucí středisek.

Úsek obchodní, IT

Pod tento úsek patří střediska zásobování, celní deklarace, sklad a expedice, odbyt a kontrola.

Tento úsek má na starosti vyřizování objednávek, provádí kalkulaci cen a výrobků, vyhotovuje fakturační doklady na prodané zboží, jedná s odběrateli, řeší reklamace zboží a další.

Úsek výroby, metrologie

Do tohoto úseku patří několik jednotlivých středisek, která jsou řízena vedoucími zaměstnanci (mistry). Jim je stanoven okruh a obsah pracovních úkolů, mají vymezeny své pravomoci i další úkoly, které se profesně vztahují k účelu a náplni středisek.

Tento úsek zabezpečuje evidenci a skladování forem pro plastové výlisky, využívá činnost programátora pro programování výrobních zařízení, organizuje a realizuje činnosti v přípravě materiálů.

Do úseku výroby a metrologie patří následující střediska:

- a) konstrukce – zaměřuje se na zpracování technické dokumentace pro výrobu, technické výkresy prototypů, vývoj a inovace výrobků. Náplní práce je výrobní dokumentace, odpovědnost za technické výkresy, koordinuje svou činnost s vedením, navrhuje koncepci a realizaci výrobních řešení, zpracovává projekty
- b) úklid – úklid kancelářských a nekancelářských prostor
- c) lisovna plastových dílů – výroba součástí výrobků
- d) reklamace, vývoj
- e) montáž agregátů – montáž čerpadel a ventilátorů pro vířivé vany
- f) údržba, ostraha (vrátnice)
- g) jídelna – výdej dovážených obědů
- h) instalace van – osazování van hydromasážními a dalšími zařízeními, které klient požaduje
- i) relaxan – míchání solí do vodních náplní van, sanitární chemie (čističe a desinfekce vody)
- j) kompletace – montáž odtokových systémů, montáž součástí hydromasážních systémů
- k) elektro – výroba a vývoj elektrických a elektronických zařízení (ovladačů, osvětlení do van, hladinových senzorů, apod.)

Nástrojárna

Středisko nástrojárna se zabývá výrobou, údržbou a opravou forem pro plastové výlisky. Patří sem další střediska:

- a) sklad forem
- b) programátor (CAD – konstruování na počítači, CAM – výroba programu pro NC stroje (fréza))
- c) příprava materiálu

Účtárna

Činnost účtárny je realizována samostatným oddělením společnosti. Evidují se zde finanční operace a sledují se prostředky na bankovních účtech, eviduje se jejich účetní stav a jejich pohyb. Také navrhuje rozpočtové úpravy. Pro svou práci využívá software Pohoda a všechna data jsou pravidelně zálohována. Dále zpracovává statistická hlášení, výkazy, plní daňovou povinnost, připravuje podklady pro audit, případně vyhotovuje požadované výkazy pro orgány státní správy.

Účtárna také odpovídá za archivování dokumentů. Přijímá, třídí, ukládá, a pokud je to nutné i zapůjčuje archivní materiál se souhlasem jednatelky. Provádí vyřazení a dohlíží na skartaci podle platného spisového a skartačního řádu.

Zároveň provádí evidenci majetku, sleduje zařazení, eviduje stav, počet, rozmístění a použití majetku. Přiděluje inventární čísla a provádí jejich pravidelnou inventarizace.

Příloha 2: Zaměření interního auditu v jednotlivých střediscích

Interní audit je různě zaměřen v jednotlivých střediscích, některé prvky jsou ve všech střediscích shodné, například řízení dokumentů, které se zabývá tvorbou dokladů, dokumentů, výkresů apod., nebo řízení záznamů. V každém středisku je stanoven vedoucí auditor, který dohlíží na interního auditora. Dále je zde stanoven měsíc, na který je interní audit naplánován a kdy byl proveden.

Ve středisku montáž agregátů, lisovna, nástrojárna, sklad a expedice, instalace van, středisko kompletace a ve středisku elektro je interní audit zaměřen na výše zmíněné řízení dokumentů a řízení záznamů. Dále je zde kontrolováno:

- kompetence, výcvik – kvalifikace, růst kvalifikace zaměstnanců, patří sem například různá školení, studium, jazykové kurzy a podobné formy zvyšování kvalifikace,
- infrastruktura – pod tento termínem si lze představit komunikaci mezi jednotlivými pobočkami Koller, provozní budovy nebo kanceláře firmy, které jsou samostatně vedené například v Praze,
- pracovní prostředí – jaké jsou pracovní podmínky zaměstnanců (možnost občerstvení v pracovní době),
- skladování – jak je ukládán a jak je pečováno o uložený materiál, pořízené zboží a vlastní výrobky společnosti,
- ověřování nakupovaného produktu – při dodání materiálu, polotovary, zboží se kontroluje podle dokladů, jestli dodaný materiál, polotovary, zboží odpovídá kvalitativně i kvantitativně požadovaným parametrům,
- výroba a poskytování služeb – patří sem zboží nebo služby, které může firma nabídnout svému odběrateli,
- řízení monitorovacích a měřících zařízení – péče a diagnostická měřící zařízení používaná firmou při výrobě (měřidla, kontrolní zařízení pro kontrolu správné funkčnosti a nastavení vyráběných výrobků),
- monitorování měření produktu – průběžná kontrola vyráběného produktu (mezioperační kontroly, výstupní kontroly),

- řízení neshodného produktu – jak se zachází se zmetkem nebo reklamací – jejich uložení, odstranění závady nebo likvidace, nesmí dojít k záměně zmetku s výrobkem, který je považovaný za bezchybný.

Jednatelka společnosti je odpovědná za plnění následujících položek:

- angažovanost managementu – způsob, jak jsou upraveny povinnosti a pravomoci vedení ve vztahu k péči o kvalitu výroby,
- zaměření na zákazníka – péče o klienta, seznámení klienta s výrobkem nebo službou, jak se se zákazníkem řeší případné reklamace, následné ověřování spokojenosti zákazníka prostřednictvím krátkého dotazníku, seznamování s know-how apod.,
- politika kvality – systém nástrojů, jak firma pečuje o kvalitu jejích výrobků a služeb,
- plánování – alokace finančních prostředků dle priorit firmy – vývoj, výroba, infrastruktura, pracovníci, servis, apod.,
- odpovědnost, pravomoc komunikace – stanovení vazeb komunikačních, odpovědnostních, pravomocí mezi jednotlivými články firmy,
- přezkoumání systému managementu – ověření fungování systému řízení, v tomto případě je opět na mysli hlavně kvalita výroby,
- poskytování zdrojů,
- infrastruktura,
- zlepšování.

Personální oddělení je kontrolováno u následujících položek:

- lidské zdroje,
- odpovědnost a pravomoc,
- řízení záznamů,

Sekretariát má na starosti řízení záznamů, interní komunikaci a komunikaci se zákazníkem.