

Lidské zdroje, etika firmy, podniková kultura

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁS ZVE NA  
**NÁRODNÍ KONFERENCI**

23.–24. 10. 2018

**NÁVRAT  
KE KOŘENŮM**

**PARKHOTEL  
PLZEŇ**

**REZERVUJTE SI TERMÍN**

VYSTUPUJÍCÍ

**HERVÉ GLOAGUEN**, ALLIANZ GROUP × **TOMÁŠ PIVOŇKA**, ČEZ  
**MARTIN BUBENÍK**, ČEZ × **PETR BUBENÍK**, ZEBRA TECHNOLOGIES  
**IVANA GÖTTINGEROVÁ**, MAGISTRÁT MĚSTA BRNA × **MIROSLAVA BULUBAŠ**  
**MILECOVÁ**, UNICREDIT BANK × **LENKA MUŠKOVÁ**, BOHEMIA ENERGY  
**JAN TOMÍŠEK**, ROWAN LEGAL

TÉMATATA

DOBRÁ PRAXE INTERNÍHO AUDITU **GDPR** DATOVÁ ANALÝZA **AUDITNÍ SW**

ZÁŽITKY

**SIMONA BABČÁKOVÁ** FOTOKOUTEK **PILSNER JAZZ BAND**



**V**ážené čtenářky a vážení čtenáři časopisu Interní auditor, jsme v období krásného slunečného jara i mnohých převratných politických změn. Redakční rada časopisu Interní auditor se rovněž snaží být inovativní a přinášet nejen novou grafickou úpravu časopisu, ale i širší úhel pohledu na problematiku řešenou na následujících stránkách.

Téma tohoto vydání se týká jak interního auditu, tak našeho každodenního života. Etika, mezilidské vztahy a podniková kultura jsou kategorie natolik významné, že jim zaměstnavatelé věnují ve většině případů vysokou pozornost. Podniková kultura ovlivňuje každého jednotlivého zaměstnance, jeho velkou motivovanost, spokojenost, a tím i výkon celé organizace.

Každá společnost, včetně těch, které poskytují veřejné služby, existuje proto, aby plnila nějaký účel. Toto poslání však naplňují jednotlivci – vedení společnosti a zaměstnanci. Vhodně poskládané soukolí vztahů, vazeb, mezilidské komunikace, nastavených hodnot a závazných pravidel musí jednak přinést očekávaný pracovní výsledek s minimem nákladů, ale i vhodné prostředí pro každého jednotlivce. Někdo tomuto soukolí říká „duše organizace“.

Jakou roli může sehrát interní audit v podnikové kultuře a etice firmy? Každý zaměstnanec podnikovou kulturu přijímá, respektuje ji, a tím ji i vytváří. To znamená, že interní auditor už svým osobním postojem, chováním a jednáním, uznáváním firemních hodnot, dává najevo svoji aktivní účast na tvorbě podnikové kultury a firemní etiky.

Útvary interního auditu mají navíc možnost se ve své činnosti zaměřit na hodnocení systému nastavených pravidel, jejich účinnosti, zákonnosti a vhodnosti. Kromě toho může auditor vysledovat, že za horšími výsledky organizace stojí např. nízká důvěra veřejnosti k dané společnosti, špatná platební morálka nebo třeba nedostatečná úcta a respekt k partnerům.

Doufáme, že toto číslo časopisu Interní auditor poskytne jednotlivcům vhodný námět pro širší vnímání zvoleného tématu a stejně tak si přejeme, aby přibývalo organizací, kterým záleží na budování dobrého jména a vhodné firemní kultury, která jim dává významnou identitu.

*Eva Štěpánková  
členka Redakční rady*

# Deloitte.

## HR analytika

- Pomáhá udržet si zaměstnance a snížit náklady na jejich fluktuaci.
- Umožňuje zaměřit se na udržení nejvýkonnějších pracovníků.
- Odpovídá na otázky, kdo a proč opouští společnost.
- Identifikuje hlavní důvody odchodu zaměstnanců.

Vše na základě běžných dat společnosti shromážděných z různých systémů.

[deloitte.cz](https://deloitte.cz)

© 2018 Deloitte Česká republika



# Investujte do vzdělání

KPMG Business Institute nabízí pestrou škálu školení a kurzů zaměřených především na finanční řízení, účetnictví a daně, problematiku podvodného jednání, projektové řízení a měkké dovednosti.

[www.skolenikpmg.cz](https://www.skolenikpmg.cz)



## OBSAH / CONTENTS

<p><b>Etika a morální integrita očima manažera – taky máte ten pocit?</b> 4 <b>Zuzana Kitto</b></p> <p><b>Audit personálních rizik</b> 6 <b>Jan Urban</b></p>	<p><b>Jak štěstí k nám přišlo</b> 28 <b>Dorota Kajfoszová</b></p> <p><b>Rozhovor s...</b> <b>J. Michael Peppers</b> 30 <b>Petr Hadrava</b></p>
<p><b>Drobné auditní úvahy o fluktuaci</b> 9 <b>Jan Chmelík</b></p> <p><b>Nejvyšší kontrolní úřad ve světle etiky a „podnikové“ kultury</b> 12 <b>Jaroslav Broža, Ladislava Slancová</b></p> <p><b>Personální a procesní audit vybraného útvaru organizace</b> 16 <b>Eva Štěpánková</b></p> <p><b>HR analytika: Využití interních dat pro podporu retence zaměstnanců</b> 22 <b>Veronika Bauer, Luděk Stehlík</b></p> <p><b>Od Jana Amose Komenského až k Henrymu Fordovi</b> 26 <b>Václav Peřich</b></p>	<p><b>Umělá inteligence: hrozba, nebo příležitost pro interní audit?</b> 38 <b>Jiří Dvořáček, Josef Tyll</b></p> <p><b>Činnost CHJ v roce 2018</b> 44 <b>Milena Widomská</b></p> <p><b>Pro někoho 13 nemusí být nešťastným číslem</b> 46 <b>Denisa Svobodová</b></p> <p><b>Čeho si Andrea povšimla aneb co se děje na mezinárodní scéně</b> 47 <b>Andrea Lukášiková</b></p> <p><b>Workshop pro interní auditory z veřejné správy</b> 48 <b>Šárka Nováková</b></p> <p><b>Členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA</b> 50</p> <p><b>Noví členové</b> 54</p> <p><b>English Annotation</b> 56</p>



**4 Zuzana Kitto** – Ethics and Moral Integrity from the Manager's Viewpoint – Are You of the Same Opinion?

**6 Jan Urban** – Audit of the HR Risks

**9 Jan Chmelík** – Small Audit Considerations about the Staff Turnover

**12 Jaroslav Broža, Ladislava Slancová** – The Supreme Audit Office in the Light of Ethics and Company Culture

**16 Eva Štěpánková** – HR and Process Audit of Selected Department of the Organisation

**22 Veronika Bauer, Luděk Stehlík** – HR Analytics: Utilising of the Internal Data for the Employees' Retention

**26 Václav Peřich** – Starting with Jan Amos Komenský...

**28 Dorota Kajfoszová** – How the Happiness Had Come to us

**30 Interview with Michael Peppers** performed by Petr Hadrava

**38 Jiří Dvořáček, Josef Tyll** – Artificial Intelligence: Threat or Challenge for the Internal Audit?

**44 Milena Widomská** – Activity of CHJ in 2018

# ETIKA a MORÁLNÍ INTEGRITA očima manažera – taky máte ten pocit?

Ing. Zuzana Kitto, CIA, CISA, CPA  
ředitelka úseku Organizace  
UniCredit Bank Czech Republic a Slovakia, a.s.

Taky máte pocit, že se to na vás v poslední době hrne ze všech stran? Že jste bombardováni compliance „soft“ tématy, jako je risk culture, střet zájmu, ochrana obchodního tajemství, korupce, zneužívání trhu apod.? Povinná interní školení, deklarace, skupinové směrnice, povinné audity, prezentace... Navíc Institute of Internal Auditors (IIA) zavádí od letošního roku povinnost získat v rámci kontinuálního profesního vzdělávání alespoň 2 CPE ročně v oblasti etiky. Není to mnoho povyku pro nic?

**M**yslím, že ne. Že ne vždy platí, že obsah je důležitější než forma. V tomto případě je přístup minimálně stejně důležitý jako samotná aktivita. Pokud máte zkaženou podnikovou kulturu a pokřivenou etiku, sebelepší vnitřní předpisy a procesy jsou k ničemu. Pokud vedení společnosti nejde příkladem, jsou formálně deklarované hodnoty spíše pro smích. Příklady, kdy touha po zisku potlačila morální zábrany, je hodně. Velká korporátní selhání

vedou v lepším případě k obrovským reputačním škodám, v horším případě ke ztrátě lidských životů. A postupně se stále více ukazuje, že každé větší selhání má příčinu v selhání podnikové kultury nebo etiky a že mu předcházela řada varovných signálů, které byly ignorovány. Pochopili to i regulátoři, kteří vedle „hard“ pravidel přicházejí i se „soft“ regulací v podobě governance principů a risk culture.

A co na to interní auditor? Jsme my ti dokonalí, kteří mají pravomoc hodnotit ostatní? Jasně, že nejsme.

Bohužel si často zbytek organizace myslí, že se vidíme jako majitelé patentu na rozum, pro které je absolutně nemožné přiznat vlastní chybu, změnit názor. Nebo druhý extrém, že nemáme odvahu otevírat Pandořinu skříňku.

Zásadní vlastností dobrého interního auditora je morální integrita. Lidé s vysokou morální integritou se snaží být lepším člověkem ne na odiv ostatních, ale sami pro sebe. Chovají se proto stejně, i když je nikdo nekontroluje. Nechlubí se cizím peřím, nešlapou po ostatních, nemanipulují, respektují

---

**„Jsme my ti dokonalí, kteří mají pravomoc hodnotit ostatní?“**

---

odlišné názory, umí přiznat chybu a omluvit se a také pochválit, pokud si to někdo zaslouží. Věří druhým, podporují rovné příležitosti a jsou ochotni pro dobro světa něco udělat. Zároveň mají odvahu říci otevřeně svůj názor, dál se vzdělávat a zlepšovat kvůli sobě. Takoví lidé mají přirozenou autoritu a respekt.



---

**„Pokud vedení společnosti nejde příkladem, jsou formálně deklarované hodnoty spíše pro smích.“**

---

Přenesme si tyto vlastnosti do práce interního auditora. V praxi jsem viděla, jak se interní auditoři navzájem pomlouvají, jeden tým si myslí, že je lepší než druhý. Jak se během auditu před auditovanými tváří, že je všechno v nejlepším pořádku, ale následně vydají zprávu se špatným hodnocením. Jak hledají a priori chyby, neumí pochválit. Jak trvají na formalitách a jsou hluší vůči jakýmkoliv argumentům. Jak neumí přiznat, že jim něco uteklo. Jak auditují z pozice síly bez ohledu na časové možnosti auditovaných. Jak sami, když se nikdo nedívá, nastavená pravidla nedodržují.

Morální integrita by měla být jednou z vlastností posuzovaných při přijímacích pohovorech. Není to nemožné. Sama jsem jich vedla

---

**„Je potřeba o etice a morální integritě neustále mluvit a dokazovat, že je to relevantní pro každého z nás.“**

---

už hodně. Stačí uchazeče rozpovídat o svém životě, cílech, důvodech dosavadních rozhodnutí, motivacích. Z takového rozhovoru vám vyplynou náznaky hodnotového žebříčku a poznáte hrané odpovědi. Když vám uchazeč při pohovoru řekne, že se chce nechat zaměstnat místo práce na živnostenský list, aby mohl platit menší alimony, že je ve všem nejlepší a všemu rozumí, nebo když si stěžuje na svoji současnou práci nebo šéfa, musí vám být jasné, že to s integritou nebude dobré. Osobně nepřijímám ani kandidáty, kde mi něco nehraje, i když nevím co. Tento svůj „gut feeling“ si nechám, pokud se jedná jinak o vhodného kandidáta, zvalidovat kolegy, a ještě se mi nestalo, že by neměli stejný názor, v lepším případě najdou skrytý důvod, který já nevidím.

---

**„Zásadní vlastností dobrého interního auditora je morální integrita.“**

---

I tady samozřejmě platí, že by manažeři a ředitelé interního auditu měli jít auditorům příkladem. Nechtít po ostatních, co sami nedodržují. Mít přirozenou autoritu a respekt u auditovaných. Umět se za své auditory postavit, ne je před auditovanými potopit. Zároveň ale umět vyslechnout protinázor a zasáhnout, pokud by se ukázalo, že auditor nemá všechny informace nebo situaci neposoudil správně.

Myslím si, že bez morální integrity je těžké hodnotit integritu ostatních. Že pak nelze varovné signály předcházející korporátní selhání zachytit, popsat, zanalyzovat, natož odargumentovat vedení společnosti.

Ještě pár postřehů ohledně prostředí a jeho vlivu na morální integritu. Viděla jsem mnohokrát v praxi, jak přemíra byrokracie vede zaměstnance k obcházení pravidel. Také příliš tvrdý tlak na úspěch za každou cenu zpravidla nedovolí jedincům přiznat, že udělali chybu, a zabraňuje tak nápravě do budoucna. Oddělené vedení, nastavení cílů a vzájemná soutěž jednotlivých obchodních/servisních částí společnosti zase brání spolupráci, ignoruje dopady aktivit jednoho oddělení na ostatní a vytváří šedé zóny bez jasné odpovědnosti.

Proč tedy tolik těch e-learningů, školení, regulace? Protože je potřeba o etice a morální integritě neustále mluvit a dokazovat, že je to relevantní pro každého z nás, nejen pro prodejní oddělení čelící korupci a střetu zájmů.

# AUDIT PERSONÁLNÍCH RIZIK

Audit personálních rizik patří dosud k méně častým formám personálního auditu. Jeho cílem je identifikovat a omezit zdroje personálních rizik v organizaci, a to změnou personálních pravidel i zvýšením pozornosti organizace vůči příčinám personálních problémů. Východiskem auditu personálních rizik je porozumění obecným i specifickým zdrojům personálních rizik, kterým je organizace vystavena. Článek se zaměřuje především na ty příčiny personálních rizik, které jsou většině organizací společné.

---

„Osoby s nevhodným řídicím stylem či nepříznivými osobními charakteristikami postupují přitom v organizacích často i proto, že jejich nevhodné vlastnosti jsou zaměňovány za přednosti.“

---



**Dr. Jan Urban,**  
Managing Partner  
Consilium Group,  
Management Consultants, s.r.o.



**P**ersonální rizika nesouvisejí jen s nedodržením požadavků

bezpečnosti práce či ochrany zdraví zaměstnanců.

Jejich příčinou je **nesprávné jednání zaměstnanců** – provedení chybného úkonu, porušení předepsaného postupu, opomenutí provést určitý krok, sdělit důležitou informaci apod.

Východiskem auditu personálních rizik je proto otázka: „*Jaké jednání zaměstnanců a jaké způsoby jejich řízení mohou organizaci přinášet podstatná rizika a proč?*“ Jeho cílem je **prevence těchto rizik**, tj. návrh preventivních opatření, kroků či postupů, jež jednotlivá personální rizika omezují nebo brání jejich závažnějším důsledkům. Audit personálních rizik by tak měl odpovídat na otázku: „*Čím můžeme vzniku škody, vyvolané personálními riziky, zabránit a jak je třeba reagovat, pokud problém nastane?*“

Audit personálních rizik je namísto především tehdy, pokud se problémy spojené s lidským faktorem v organizaci množí. Na rozdíl od jiných forem personálních auditů může být přitom snadněji prováděn vnitřními silami organizace, především útvarem vnitřního

auditů ve spolupráci s personálním útvarem.

### **NEJČASTĚJŠÍ ZDROJE PERSONÁLNÍCH RIZIK**

Zdrojem personálních rizik může být jednání neúmyslné i záměrné. Na rozdíl od jiných podnikových rizik, například bezpečnostních, technologických, finančních či obchodních, bývají však pochybení vyvolaná lidským činitelem často připisována jiným než skutečným důvodům. Jejich příčinou nemusejí být totiž jen momentální selhání jednotlivců, ale i chyby spojené s jejich řízením. Ty mohou souviset jak s jednáním nadřízených, tak s širšími pravidly či zvyklostmi organizace.

K častým zdrojům personálních rizik patří především nesprávná personální rozhodnutí, nevhodná motivace zaměstnanců a nedostatečné řízení a kontrola jejich výkonu. Na tyto oblasti by proto měla být zaměřena i hlavní pozornost auditu personálních rizik.

### **Nesprávná personální rozhodnutí**

K častým příčinám personálních rizik patří přijímání nevhodných zaměstnanců či povyšování osob, které pro odpovědnější či vedoucí místo nemají předpoklady. Jedinou obranou proti nim je včas rozpoznat varovné

signály nedostatečných předpokladů, nejlépe na základě odpovídajících preventivních opatření.

Problém nesprávných personálních rozhodnutí většinou není v nedostatečných schopnostech, ale v nevhodných povahových a motivačních charakteristikách vybíraných či povyšovaných osob. Těm je totiž při personálních rozhodnutích ve srovnání se schopnostmi často věnována podstatně menší pozornost. Možnost jejich následných změn – na rozdíl od rozvoje schopností – je přitom zpravidla omezená.

K osobnostním či charakterovým rysům, které rizika nevhodného chování zvyšují, patří jak osobní vlastnosti (například emocionální labilita), tak rysy podmiňující vztah

---

**„Ke zdrojům personálních rizik patří i zvýšená nespokojenost zaměstnanců. Jejich příčinou nemusí být jen nízká odměna, ale i nesplněné sliby, nespravedlivé odměňování či nedostatečná informovanost zaměstnanců.“**

---

k práci, například snížená odpovědnost, sklon nerespektovat pravidla či autority, neochota k novým přístupům, neschopnost přiznat chybu apod. Patří k nim i zvýšený individualismus, nadměrná soutěživost či sklon ke konfliktnímu jednání. V případě osob ucházejících se o vedoucí místa se rizikem stává i snížená osobní efektivita, tj. neschopnost účinně řídit sebe sama.

Nevhodná osobní motivace může souviset s tím, že zaměstnanci schází skutečný, tj. vnitřní zájem o práci. Ještě závažnějším zdrojem rizik mohou však být výrazná finanční, resp. materiální motivace, nebo nadměrné ambice spojené s omezenými schopnostmi. Obě okolnosti se totiž stávají častou příčinou překračování podnikových i obecně-právních norem.

Nejčastějším zdrojem personálních rizik souvisejících s nevhodným povyšováním je, že na vedoucí místa postupují lidé, kteří jsou sice dobrými odborníky, ne však vhodnými manažery. Svými osobními rysy či řídicím jednáním pak komplikují práci ostatním, ničí jejich pracovní morálku, či dokonce ohrožují pověst organizace.

Osoby s nevhodným řídicím stylem či nepříznivými osobními charakteristikami postupují

přítom v organizacích často i proto, že jejich nevhodné vlastnosti jsou zaměňovány za přednosti. Příkladem jsou osoby s nízkou empatií, sklonem k perfekcionismu, „mikromanagementu“, narcizmu, agresivitě apod.

### **Rizika spojená s motivací a nespokojeností zaměstnanců**

Zdrojem personálních rizik může být i jednání zaměstnanců, podmíněné způsobem, kterým je jejich nadřízený či organizace vedou a motivují. Jde o personální rizika, jež vznikají v důsledku nesprávně využívaných podnikových motivací.

Lidé v jakékoli organizaci provádějí to, za co se jim dostává odměny, a snaží se vyvarovat toho, za co bývají „potrestáni“.

Odměnou nebo trestem je přitom cokoli, co je pro ně příjemné nebo nepříjemné. Organizace si tuto okolnost většinou neuvědomují: jednají-li jejich pracovníci jinak, než se od nich očekává, přičítají to jejich nižším schopnostem nebo nedostatečné odpovědnosti.

Ve skutečnosti však může jít o zvyk, který svým způsobem motivace samy vytvořily.

Bezprostředním důvodem nevhodné motivace bývá jednání nadřízeného. Příkladem je situace, kdy jsou zaměstnanci za své

upozornění na chyby „trestáni“, například tak, že jim vedoucí dává najevo, že ho jejich podněty nebo upozornění obtěžují. Někdy může jít i o „systémový“ důsledek určitého odměňování. Příkladem je výkonové odměňování, které podporuje přílišnou rivalitu, a brání spolupráci.

Selháním podnikových motivací je i situace, kdy někteří zaměstnanci nejsou za nedokonalé plnění svých úkolů nijak sankcionováni.

Organizace je totiž v tomto případě za jejich nedostatky „odměňuje“: jejich odměnou je, že jim jejich nedostatky na rozdíl od jiných procházejí. Problémem mohou však být i přílišné sankce za chyby, jež vedou k tendenci chyby skrývat a zastírat.

Ke zdrojům personálních rizik patří i zvýšená nespokojenost zaměstnanců. Její příčinou nemusí být jen nízká odměna, ale i nesplněné sliby, nespravedlivé odměňování či nedostatečná informovanost zaměstnanců.

### **Rizika vyvolaná chybným řízením výkonu**

Rizika spojená s nedokonalým řízením výkonu souvisejí především s nejasným vymezením pracovních úkolů, neúplným či nedostatečným vymezením

náplně pracovních pozic (především jejich povinností), nedostatečnou kontrolou a opožděnou zpětnou vazbou nebo s nedostatečným či neúčinným závěkem a tréninkem zaměstnanců.

Příkladem jsou úkoly, které zaměstnanec nechápe (ale obává se na ně zeptat), jejichž význam mu není jasný (a má proto sklon je podceňovat), úkoly, jejichž priority nebyly jasně stanoveny (a zaměstnanci se proto při jejich plnění nevěnují tomu hlavnímu), úkoly, v jejichž splnitelnost pracovníci nevěří apod. Do stejné kategorie patří úkoly, které nejsou včas kontrolovány nebo o kterých se zaměstnanci domnívají, že kontrolovány nebudou. V případě zaškolení a tréninků jde především o školení, o jejichž skutečných výsledcích se nadřízený ani nikdo jiný nepřesvědčil.

Personální rizika spadající do této kategorie patří k nejzávažnějším zdrojům „lidských“ rizik vůbec. Jsou vyvolána chybami v průběžném řízení zaměstnanců, které si nadřízený často neuvědomují. Z jejich důsledků proto většinou obviňují své podřízené.

### **PREVENCE PERSONÁLNÍCH RIZIK**

Dlouhodobým cílem auditu personálních rizik je prevence personálních rizik organizace. Jde o trvalý

proces začínající výběrem každého zaměstnance a pokračující jeho řízením – zadáváním a kontrolou jeho úkolů, předáváním zpětné vazby i přijímáním konkrétních nápravných opatření, ať již v podobě tréninku, či disciplinárních opatření.

Základem tohoto procesu je porozumění výše zmíněným zdrojům personálních rizik, kterým je organizace vystavena, a přijetí opatření, kroků či postupů, jež jednotlivé zdroje personálních rizik omezují. Jeho důležitým a často pomíjeným předpokladem je nalézt odpověď na dvě důležité otázky, a to „*Jaké způsoby řízení zaměstnanců, včetně jejich výběru, povyšování, motivace a řízení výkonu přinášejí rizika a proč?*“ a „*Jakými preventivními řídicími kroky v těchto oblastech lze vzniku škody vyvolané personálními faktory zabránit?*“.

Odpovědi na obě otázky je třeba v organizaci jasně vysvětlit a získat pro ně podporu. V případě potřeby by se součástí řízení personálních rizik, opírající se o výsledky auditu personálních rizik, měly stát i tréninky manažerů, jejichž cílem je vysvětlit personální rizika nejen jako individuální selhání, ale především jako důsledek trvalejších řídicích chyb. ■

# Drobné auditní úvahy o fluktuaci

Dostal jsem nabídku, abych napsal kratičký článek na téma lidské zdroje (HR). Proč ne, zvláště když HR jsou moje vášeň...



Ing. Jan Chmelík, CIA  
Česká spořitelna, a.s.  
jachmelik@csas.cz

Co by asi tak mohlo auditory zajímat o HR, a aby se to vešlo tak na tři stránky, nejlépe i s obrázkem (jsem zvědavý, zda bude). Téma mě napadlo při čekání ve frontě u pokladny.

Fronta se zastavila. Nová paní pokladní se nemohla rozhodnout, jestli bochník, který právě přijel po páse, je spíš krušnohorský pecen, nebo farmářský celozrnný, nebo co já vím jaký. Atmosféra houstla a zákazníci projevovali pramalou ochotu si připustit, že fluktuace a s ní spojený zácvik nováčků je běžný, a někdy i ozdravný jev v každé firmě.

Nová paní pokladní. A kde je ta „stará“? A proč odešla? A kam? A co to znamená pro firmu? A co na to management? A co na to interní audit? Téma je na světě. Audit fluktuace (pokladních).

Napřed trochu teorie. Jako fluktuaci jsme si

zvykli označovat pohyb zaměstnanců do, a zejména z firmy (v tomto případě by byl akademicky přesnější výraz „míra odchodovosti zaměstnanců, ale já zůstanu u fluktuace). Dá se číselně vyjádřit, porovnávat v čase, mezi obory, firmami...

---

**„Určitá míra fluktuace je přirozená, a může teoreticky přinášet firmě i prospěch.“**

---

Určitá míra fluktuace je přirozená, a může teoreticky přinášet firmě i prospěch (noví zaměstnanci – nové zkušenosti, neobsazená místa – možnost úspory). Vyšší míra fluktuace však zvyšuje náklady, negativně ovlivní atmosféru ve firmě, prodlouží fronty... Proto ji můžeme považovat za riziko (nebo přesněji za „rizikový faktor“).

Fluktuace je určitým měřitelným odrazem efektivity řízení lidských zdrojů, atmosféry ve firmě a práce managementu vůbec (dobře, a také situace na trhu práce). Bude mě tedy zajímat, pokud audituji oblasti související s HR. Znat míru fluktuace se může hodit i v souvislosti s vyhodnocováním řídicího a kontrolního systému ve firmě. Funkční ŘKS také předpokládá jistou míru stability zaměstnanců.

Zpět k naší paní pokladní. Jedna pokladní jaro, pardon, riziko, nedělá, na začátek auditu zjistím celkovou míru fluktuace. A to té dobrovolné, iniciované zaměstnanci, nikoliv firmou. Fluktuace se dá vypočítat několika způsoby. Tím nejobvyklejším je podělit celkový počet odchodů za období průměrným počtem zaměstnanců v tomto období. Jako rozhodné období se používá nejčastěji rok, zůstanu u něj.

Příklad: V naší firmě došlo za rok celkem k 3500 dobrovolným odchodům. Průměrný počet zaměstnanců v tomto období byl 10 000. Míra dobrovolné fluktuace je tedy  $(3500 / 10\,000) \times 100 = 35\%$ . A protože mě zajímají pokladní, ještě jednou totéž pro pokladní. Ve sledovaném roce došlo k 1886 dobrovolným odchodům pokladních, jejich průměrný počet v tomto období byl 2860. Dobrovolná fluktuace pokladních je tedy  $(1886 / 2860) \times 100 = 65\%$ . To už poměrně zvyšuje šanci zákazníka potkat se u kasy s pokladní v zácviu...

Dejme tomu, že naše firma má stanovený cíl celkovou fluktuací do úrovně 30 %, a fluktuací provozních pracovníků (mezi které řadíme pokladní) do úrovně 50 %. Jestli management stanovil tato čísla na základě pečlivé analýzy, mohu se dopustit poměrně jednoduchého auditního závěru. Firmě se nedaří plnit stanovené cíle v této oblasti, dělejte s tím něco.

Když se s jednoduchými závěry nespokojím nebo když cíle v oblasti fluktuace nastavené nejsou, čeká mě ještě další práce. Chci do zprávy napsat, že se mi fluktuace 65 % zdá vysoká a představuje riziko. Budu muset vysvětlit proč. Pokud má firma nastavený monitoring zákaznické a zaměstnanecké spokojenosti, můžu sledovat, zda v supermarketech s vyšší fluktuací jsou méně spokojeni zákazníci nebo zaměstnanci. Nebo třeba nižší tržby. Dalším argument, který by se určitě dobře vyjímal ve zprávě, jsou zvýšené náklady. Za náklady související s fluktuací můžeme považovat náklady na:

- získání nového pokladníka,
- jeho zaškolení a zacvičení,
- snížený pracovní výkon po dobu zácviu,
- náklady související s dočasně neobsazeným pracovním místem (dejme tomu, že obsadit jedno uvolněné pracovní místo pokladního v minulém roce trvalo v průměru dva měsíce).

**„Funkční ŘKS také předpokládá jistou míru stability zaměstnanců...“**

Příklad: Tak kolik stojí jeden nový zaměstnanec na pokladně. Náklady na nábor (podíl nákladů na inzerci a práci personalistů, práce manažerů) 3000,-. Povinná školení 5000,-. Náklady na zácviu na pracovišti 2500,-. Náklady na snížený pracovní výkon (z provozu máme ověřeno, že první dva měsíce pracuje nový zaměstnanec cca o 20 % pomaleji než ti zkušení) 9000,-. Náklady spojené s neobsazeným místem (příplatky za práci přesčas stávajícím kolegům, provize agenturám za zprostředkovanou práci brigádníků) 5000,-. Celkem tedy nový zaměstnanec (respektive náhrada toho „starého“) stojí 24 500,- Kč.

Dovolím si na malinký moment odbočit od pokladních. Náklady na „výměnu“ zaměstnance u profesí, kde zácviu netrvá dva dny a plného výkonu nedosáhne nováček již po dvou měsících, budou násobně vyšší. Počítá s tím management vždy ve svých úvahách?

Odhlédnou od zákazníků nadávajících ve frontě, reputace firmy jako zaměstnavatele i nálady stávajících zaměstnanců, kteří nemusí být nadšení ze stálého „přesčasování“ a zaškolování. Zůstanu pouze v rovinně vyčíslitelných nákladů. Firma potřebuje ročně nahradit (resp. získat) 1886 pokladních, a to něco stojí. Přibližně 46 000 000,-. Navíc při předpokladu, že nedobrovolných odchodů je pouze pár desítek do roka.

Vyčíslení nákladů je dobrý začátek pro úvahy, kolik je racionální investovat do stabilizace zaměstnanců (pokladních). Tyto úvahy už mohou nechat managementu.

Pokud ale mám ambice do zprávy uvést cílenější doporučení, budu potřebovat další informace. Třeba proč, kam a jací pokladní z firmy odcházejí.

Některé informace jsou k dispozici a stačí si je dát dohromady. Jaká je věková struktura odcházejících zaměstnanců, jak dlouho pracovali ve firmě... Na otázky „proč“ a „kam“ se budu muset zeptat přímo zaměstnanců.

Ne všichni se se mnou budou ochotní o tom bavit. Jako realista předpokládám smysluplnou odezvu tak od půlky dotázaných (jako profesního skeptika by mě 100% návratnost dotazníků přiměla ke grafologickému zkoumání, zda nebyly všechny vyplněny stejnou propiskou a nápadně podobným rukopisem). Přesto mohou být výstupy zajímavé a dále využitelné. Např. zjistím důvody odchodů hodné zvláštního zřetele. Co šikana nebo sexuální obtěžování?

Anebo, některé typy odpovědí se opakují s vysokou četností.

Příklad: Podařilo se mi získat odpověď od cca 60 % pokladníků, kteří odešli v posledních dvou měsících. Z výstupních rozhovorů vyplynulo, že většina z nich nastoupila či se chystá nastoupit na podobnou pracovní pozici.

Nejčastějším uváděným důvodem odchodu je organizace pracovní doby a mzdové podmínky (u mladších převažuje pracovní doba, u starších mzdové podmínky). Ve třech supermarketech se s výrazně vyšší četností objevoval jako důvod špatný vztah s manažerem.

Na základě těchto úvah půjdou doporučení lépe zacílit. Co se podívat, jak mají ostatní zaměstnavatelé organizovanou pracovní dobu, případně zda naše úrovně mezd stále odpovídají trhu?

A když odcházející zaměstnanci v některých supermarketech nejsou spokojeni s chováním manažerů, co se navíc ještě zeptat těch stávajících?

Čistě fakultativně bychom se ještě mohli podívat na strukturu stávajících pokladníků. Můžeme zjistit, že do pěti let třetina z nich dosáhne důchodového věku. Pak máme další problém... Takové zjištění, spolu se současným vyluxovaným trhem práce, by mohlo dávat šanci i odvážnějším řešením. Třeba větší reorganizaci či nahrazení části pokladníků automatickými pokladnami...

V racionálně se chovající firmě při auditu ušetřím čas. Zjistím, že všechny výše uvedené mechanismy jsou již dávno zavedené a fungují. Pro shrnutí, jaké to jsou:

- monitoring fluktuace (kolik zaměstnanců odchází, kolik zaměstnanců budeme potřebovat v budoucnosti),
- analýza fluktuace (struktura odcházejících zaměstnanců a převažující důvody),
- stabilizace zaměstnanců (usměrňování fluktuace na rozumnou úroveň, analýza alternativ k prostému přeobsazení místa).

Slíbil jsem pouze krátkou úvahu o fluktuaci. Proto končím a přeji všem, pokud se na vlastní kůži potkají s fluktuací, ať jde vždy jen o tu dobrovolnou.

---

**„Fluktuace je určitým měřitelným odrazem efektivity řízení lidských zdrojů, atmosféry ve firmě a práce managementu.“**

---

# Nejvyšší kontrolní úřad ve světle etiky a „podnikové“ kultury

Nejvyšší kontrolní úřad je nezávislý ústavní orgán. Kontroluje hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu. Působí mimo ostatní složky moci, ať už se jedná o moc zákonodárnou, moc výkonnou, či moc soudní. Obdobné instituce působí téměř ve všech státech světa.



**Mgr. Jaroslav Broža**  
ředitel odboru komunikace,  
Nejvyšší kontrolní úřad



**Ing. Ladislava Slancová**  
ředitelka odboru interního auditu,  
Nejvyšší kontrolní úřad

**N**ejvyšší kontrolní úřad (dále také „NKÚ“) řídí jeho prezident a o podstatných otázkách jeho činnosti rozhoduje Kolegium<sup>1</sup>.

Posláním NKÚ je poskytovat parlamentu, vládě i široké veřejnosti objektivní informace o hospodaření se státními prostředky. Naše „podniková“ kultura má vliv na rozhodování a jednání našich spolupracovníků a usnadňuje všechny procesy související s výkonem kontroly. Budování vztahů s příjemci našich zjištění a následná spokojenost s výstupy naší kontrolní činnosti mají nepochybně i etické rozměry.

VYTVÁŘENÍ, UDRŽOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ETICKÉHO PROSTŘEDÍ má na starosti vyšší management, který musí jít příkladem. Vlastním chováním, vystupováním, odíváním, pracovní činností a vzájemnou komunikací ukazuje svůj závazek k etickému jednání. NKÚ nechce být vnímán jako arogantní a odměřený úřad. Kromě pojetí etiky jako vnitřního nastavení představitelů NKÚ, učinil NKÚ i formální krok,



<sup>1</sup> Kolegium NKÚ tvoří prezident, viceprezident a 15 členů úřadu. Členy úřadu volí poslanecká sněmovna na návrh prezidenta NKÚ.

a již v roce 2008 vydal svůj etický kodex. Ten je závazný pro všechny zaměstnance. V kodexu je upraveno těchto osm zásad: důvěryhodnost, zákonnost a nezávislost, objektivnost, odbornost, poctivost a neúplatnost, politická a veřejná činnost, vyloučení střetu zájmů a odpovědnost za dobré jméno NKÚ. Všechny osm zásad, které kodex obsahuje, je věcně obsaženo také v etickém kodexu Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI). Tento kodex spadá do druhé úrovně mezinárodních standardů nejvyšších kontrolních institucí (ISSAI) a stanovuje, že vzhledem ke kulturním, jazykovým, právním a společenským rozdílům mezi jednotlivými zeměmi je však na každé SAI, aby vypracovala svůj vlastní etický kodex, který bude pro podmínky, v nichž působí, nejvhodnější.

Pro zaměstnance odboru interního auditu je kromě etického kodexu NKÚ stanovena ve vnitřní směrnici povinnost dodržovat i etický kodex Institutu interních auditorů a pro zaměstnance kontrolní sekce jsou závazné kontrolní standardy NKÚ. Na úrovni etických kodexů je popsáno žádoucí a nežádoucí chování zaměstnance NKÚ s možnými důsledky plynoucími z nedodržení kodexu.

Jednou z hlavních funkcí etického vzdělávání, etického kodexu a osobního příkladu managementu je kultivace vnitřního prostředí NKÚ. Etický kodex tvoří i důležitou součást v procesu řízení rizik a slouží jako vodítko pro stanovení rizik a jejich eliminaci, např. ztráta dobrého jména a důvěryhodnosti NKÚ v očích veřejnosti (stížnosti, kritika, soudní spory) nebo neetické chování při

Schéma:  
Systém standardů ISSAI

<b>INTOSAI</b>	<b>Úroveň 1 - Základní principy</b> <a href="#">ISSAI 1</a> Limbská deklaráce	<b>Úroveň 2 - Předpoklady pro fungování SAI</b> <a href="#">ISSAI 10</a> Mexická deklaráce <a href="#">ISSAI 11</a> Principy nezávislosti <a href="#">ISSAI 12</a> Význam a přínosy SAIs <a href="#">ISSAI 20</a> Principy transparentnosti <a href="#">ISSAI 21</a> <a href="#">ISSAI 30</a> Etický kodex <a href="#">ISSAI 40</a> Kontrola kvality SAI	<b>Úroveň 3 - Principy pro výkon kontrolní činnosti</b> <a href="#">ISSAI 100</a> Audit veřejného sektoru <a href="#">ISSAI 200</a> Finanční audit <a href="#">ISSAI 300</a> Audit výkonnosti <a href="#">ISSAI 400</a> Audit shody	<b>Úroveň 4 - Kontrolní směrnice</b> <a href="#">ISSAI 1000-2999</a> pro finanční audit <a href="#">ISSAI 3000-3999</a> pro audit výkonnosti <a href="#">ISSAI 4000-4999</a> pro kontrolu legality
----------------	--	---	---	---

Všichni noví zaměstnanci se s etickým kodexem seznamují v rámci prvního stupně vzdělávání v prezentaci ředitele odboru komunikace „Etika, komunikace, etiketa“. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni na základě pracovního řádu své přímo podřízené zaměstnance po nástupu do práce seznámit s vnitřními předpisy a řády, mezi které patří také Etický kodex. V rámci dalšího profesního vzdělávání mohou zaměstnanci NKÚ absolvovat semináře či školení rozvíjející tzv. „měkké dovednosti“, součástí některých jsou i oblasti etického chování, prevence korupce a odhalování korupčního jednání.

zajišťování chodu úřadu (veřejné soutěže související s výstavbou nového sídla). Nezanedbatelné je i riziko nevhodného vystupování (chování, oblečení) zaměstnanců NKÚ na veřejnosti, například při jednání u kontrolované osoby, při pracovním jednání s obchodními partnery, státní správou apod.

V rámci systematického hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je dodržování kodexů jedním z kritérií hodnocení zaměstnanců. Kodex NKÚ je vyvěšen na intranetu, webu úřadu, na každém pracovišti, na nástěnce ve vstupní hale, na chodbě v každém patře budovy sídla NKÚ, na územních odborech a ve školicím středisku Přestavky u Slap. Každý nový zaměstnanec jej na začátku vstupního vzdělávání obdrží i v tištěné podobě.

Další oblastí vytváření podnikové kultury je zájem vrcholového vedení o pracovníky. Pro udržení vysokého standardu kontrolní činnosti je klíčové mít profesně zdatné zaměstnance. NKÚ má totiž velmi přísné požadavky na kvalitu práce, na výběr nových zaměstnanců<sup>2</sup> a klade velký důraz na jejich další profesní rozvoj. Vzdělávací systém zabezpečuje soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami úřadu.

S hodnotami naší podnikové kultury také souvisí motivační prostředí, které je v rámci organizace utvářeno zaměstnaneckými výhodami<sup>3</sup>, časovou flexibilitou pracovní doby, zvyšováním kvalifikace, sebezdokonalováním, či souhrnně řečeno sladěním osobního a pracovního života, tak aby zaměstnanec cítil, že přínosy které získává od úřadu výměnou za svoje vynaložené úsilí v pracovní činnosti, jsou srovnatelné jako u kolegů v jiné podobné instituci.

I přes tato pozitiva však nastávají v naší organizaci případy, že někteří zaměstnanci skončí pracovní poměr, anebo zůstanou pracovat na NKÚ, avšak s nižší motivací, a tím i nižší výkonností. Vedoucí zaměstnanci NKÚ si uvědomují, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost a že je důležité vycítit, kdy a proč je zaměstnanec nespokojený. V rámci těchto událostí se tedy snažíme nesetrvávat na tradičních a osvědčených metodách, ale aktivně vyhledáváme jiné orientace a zkoušíme dle nových návrhů nebo myšlenek překročit rámec zavedeného. K tomu nám pomáhá i činnost interního auditu. Ten v pravidelných intervalech prověřuje etické klima v organizaci. Nezávisle posuzuje vnitřní strategie z hlediska vnější a vnitřní etiky NKÚ, hodnotí etický program z hlediska efektivnosti, komunikace a vzdělávání. Při každém prováděném auditu se také zaměřuje

**NKÚ V ČÍSLECH (1993–2016)**  
Stav k 18. 1. 2018.

**971**  
kontrolních  
akcí

**14 316**  
podání od občanů

**131**  
trestních  
oznámení

**20 892 500**  
objem finančních prostředků  
o porušení rozpisů

<sup>2</sup> Cílem výběrového procesu je vybrat ze všech uchazečů toho, který nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa ... který je ... schopen a ochoten se chovat v souladu s Etickým kodexem NKÚ, a bude tak přispívat k vytváření žádoucí organizační kultury NKÚ ...“

<sup>3</sup> Příspěvek na stravování, penzijní připojištění, příspěvek na kulturu, dovolenou, sport apod.



na ukazatele podvodného jednání  
a zneužívání moci.

Zaměstnanci NKÚ jsou  
zapojeni do protikorupčně  
zaměřených mezinárodních  
aktivit, které slouží k získání  
nových informací ohledně  
detekce rizik, monitoringu  
rizik, a především  
k předávání zkušeností.  
Na základě rozhodnutí  
prezidenta se NKÚ  
dobrovolně připojil  
k implementaci  
a aplikaci Rámcového  
rezortního interního  
protikorupčního  
programu  
s výhradou, že  
některé požadavky  
budou aplikovány  
přiměřeně k povaze  
kontrolní činnosti  
a bezpečnostnímu  
riziku s tím  
spojenému.

Na závěr lze shrnout,  
že základem úspěchu  
organizace je dobré  
řízení, které však  
vyžaduje etický základ  
založený na vnitřním  
nastavení člověka.  
Důsledkem špatného  
řízení je neetické  
chování. Organizace  
se svou kulturou, která  
posiluje v zaměstnancích  
jejich důstojnost  
a sebevědomí, komunikuje  
s nimi, vzdělává je vhodným  
způsobem a motivuje, má  
možnost se dočkat výkonného,  
loajálního a spokojeného  
zaměstnance. ■

**11 374**  
kontrolovaných osob

**116**  
podnětů  
od vlády  
a parlamentu

**563**  
oznámení  
o porušení  
rozpočtové  
kázně

**08 586 Kč**  
středků v oznámeních  
rozpočtové kázně

# Personální a procesní audit vybraného útvaru organizace



Eva Štěpánková  
ředitelka odboru rozpočtu MMR

Metody personální a procesní analýzy používané v interním auditu mohou vhodným způsobem napomoci ověřit potenciál zaměstnanců, vhodnost nastavení organizační struktury, správné rozdělení kompetencí, zmapovat procesy auditovaného útvaru a na základě výsledků naznačit rizika v řídicí oblasti, v oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců a v neposlední řadě v oblasti nedostatečných výkonů organizace.

**N**a základě nezávislého pozorování, rozhovorů s vybranými zaměstnanci a dotazníkových šetření lze následně usměrnit některé ojedinělé odchylky a zdůvodnit výjimečné atypické situace nebo neprovázanosti ve vztahu k objektivně získaným datům a výsledkům samotných analýz.

V tomto článku se vám pokusím představit zobecněnou část interního auditu, při kterém byly využity **vybrané metody personální a procesní analýzy**.

Základním cílem bylo posouzení personálních zdrojů a kvality řízení útvaru, získání přehledu o vytíženosti auditovaného útvaru s cílem definování nedostatků a zajištění optimalizace procesů. Tomu odpovídaly analýzy vykonávaných procesů.

V průběhu interního auditu byly využity zejména následující metody a postupy:

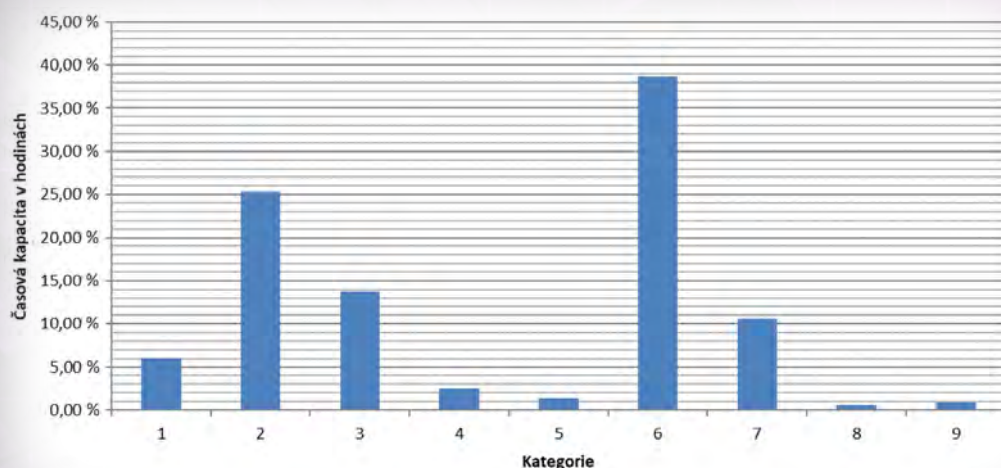
- Sebehodnocení zaměstnanců prostřednictvím dotazníků
- Sledování skutečné časové kapacity u dílčích procesů prostřednictvím timesheetů
- Referenční procesní model
- Eisenhowerův princip
- Model zralosti CMM
- Vytvoření procesních map

Podkladem pro prvotní rozdělení činností auditovaného útvaru do hlavních kategorií

činností byly zejména matice odpovědností dle smluv uzavřených s dodavateli služeb na vývoj, provoz a rozvoj spravovaných informačních systémů, aby bylo zřejmé rozdělení odpovědností mezi zaměstnance auditovaného útvaru a činnosti v plné odpovědnosti externího dodavatele. Výsledkem byl ucelený seznam kategorií a podkategorií činností, které obsahovaly konečné, přesně popsání dílčí procesy (aktivity).

Podle popisů pracovních míst a skutečného výkonu činností byly u všech zaměstnanců auditovaného útvaru přiřazeny vykonávané kategorie, podkategorie a procesy, které byly následně sledovány co do četnosti, náročnosti a časové kapacity.

Výsledkem byl **podíl vykázaného času v kategoriích hlavních činností vzhledem k celkovému počtu vykázaných odpracovaných hodin za 8 sledovaných týdnů:**



---

**„Už jenom prosté sledování časové kapacity u velmi hrubého členění činností, umožní sledovat velké rozdíly v čase věnovaném jednotlivým kategoriím činností.“**

---

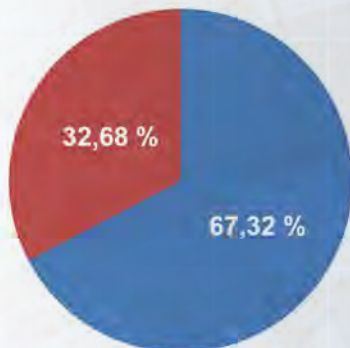
Už jenom prosté sledování časové kapacity u velmi hrubého členění činností umožní sledovat velké rozdíly v čase věnovaném jednotlivým kategoriím činností.

Protože však cílem auditní činnosti mělo být odhalit kolizní místa a nastavit vhodnější uspořádání procesů a jejich rozložení mezi zaměstnance auditovaného útvaru, a zároveň posoudit, zda dodavatelské společnosti v oblasti IT si plní svoje povinnosti, analyzovány byly i další, podrobnější podklady. Vytipováno a přesně popsáno bylo celkem 200 sledovaných dílčích aktivit, které vykonávají jak zaměstnanci auditovaného útvaru, tak dodavatelé. Výsledné sestavy sledovaly např.:

- Počet osob vykonávajících danou aktivitu,
- Přehled aktivit přiřazených jednotlivým zaměstnancům,
- Přehled vůbec nevykonávaných aktivit za sledované období,

Níže uvádím zkrácené příklady výstupů:

### Poměr hlavního poslání útvaru k administrativním a režijním činnostem



- Podíl času věnovaný vybraným aktivitám ze strany dodavatele a současně ze strany auditovaného útvaru,
- Poměr času na administrativní činnosti a samotné poslání útvar – využití tzv. čisté časové kapacity,
- Podíl času věnovaný dílčím aktivitám apod.

Výstupy z těchto jednoduchých přehledů ukázaly např. velkou přetíženost některých zaměstnanců velmi vysokým počtem vykonávaných aktivit, duplicitní činnosti zaměstnanců auditovaného útvaru se stejnými činnostmi dodavatele, nadměrnou pozornost a velkou pracovní kapacitu u aktivit, které se vykonávají ojedinele, a naopak podhodnocení časové kapacity na některé významně zastoupené aktivity. Vysledovány byly i překryvy činností jak mezi zaměstnanci, tak mezi odděleními, což znásobuje i potřebu jak řídicí, tak administrativní činnosti.

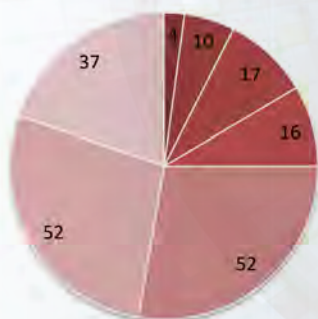
### Časová kapacita – souhrn za celý útvar

KÓD PROCESU			Časová kapacita	Podíl na celkové časové kapacitě	Podíl na čisté časové kapacitě
Kategorie	Podkategorie	Aktivita	Celkem		
			9 505,75		8 335,25
1	a	a	20,00	0,21%	0,24%
1	a	b	80,75	0,85%	0,97%
4	b	c	0,00	0,00%	0,00%
5	a	d	23,00	0,24%	0,28%
6	a	e	2,75	0,03%	0,03%
7	a	f	15,75	0,17%	0,19%

### Referenční procesní model

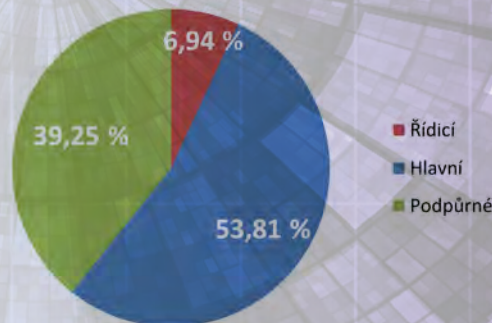
Vstupní rozdělení všech činností auditovaného útvaru vhodně posloužilo pro sestavení referenčního procesního modelu, který graficky a číselně rozložil poměry řídicích, hlavních a podpůrných činností. Opět byly výstupy předávány jak v přehledech vytvořených z číselných údajů o spotřebě časové kapacity na jednotlivé typy procesů u konkrétních zaměstnanců, tak za celý útvar podle zaměstnanců. Výsledkem byly překvapivé závěry, které nastínily např., že u některých procesů chybí řídicí aktivity, u jiných převažovalo velké množství podpůrných administrativních činností, které byly vykonávány vysoce specializovanými zaměstnanci.

### Počet aktivit dle podílu na časové kapacitě ve sledovaném období



- nad 3 % (4 aktivity)
- 2–3 % (10 aktivity)
- 1–2 % (17 aktivity)
- 0,5–1 % (16 aktivity)
- 0,1–0,5 % (52 aktivity)
- 0–0,1 % (52 aktivity)
- 0 % (37 aktivity)

### Referenční procesní model



## Model zralosti – CMM

Tato metoda obecně hodnotí vyspělost procesů a úroveň implementace procesního řízení v organizaci prostřednictvím sebehodnocení vlastních zaměstnanců. Zaměstnancům bylo položeno celkem 25 otázek k oblasti motivace,

pracovního prostředí, úrovni komunikace s partnery i uvnitř útvaru, ke spokojenosti s odměňováním, využíváním pracovního času apod.

Níže uvádím výsledek na příkladu dvou obecných otázek:

Otázka	Průměr	Počet výskytů						Median
		0	1	2	3	4	5	
Ohodnoťte efektivitu řízení oddělení, ve kterém jste zařazeni.	2,93	0	2	10	8	4	4	3
Ohodnoťte efektivitu řízení celého útvaru	2,38	2	4	6	8	3	1	2,5

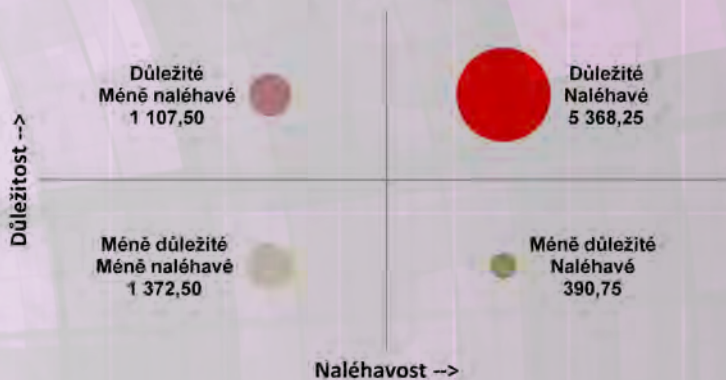
## Eisenhowerův princip

Metoda podle Eisenhowerova principu, neboli prioritizace úkolů, slouží k rozdělení a sledování přidělování úkolů podle jejich důležitosti a naléhavosti. Důležitost úkolu byla posuzována podle toho, jak jeho nesplnění může ohrozit činnost samotného auditovaného útvaru. Naléhavost byla sledována z pohledu času.

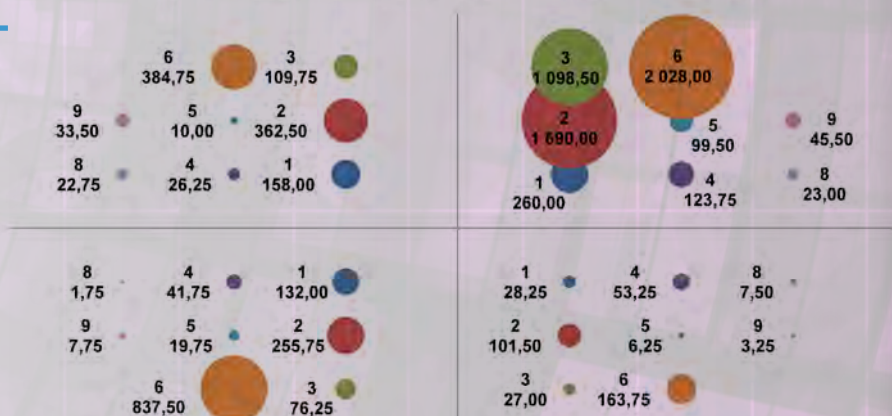
Auditorský tým sestavil ze získaných podkladů matici prioritizace úkolů za celý auditovaný útvar, kde číselný údaj v každém kvadrantu znamená celkovou časovou kapacitu věnovanou jednotlivým prioritám:

„Výsledkem byly překvapivé závěry, které nastínily např., že u některých procesů chybí řídicí aktivity, u jiných převažovalo velké množství podpůrných administrativních činností.“

Matice prioritizace úkolů



Rozložení čisté časové kapacity mezi kategorie a priority



Ve skutečnosti plněné úkoly a vykazované činnosti auditovaného útvaru měly nejvyšší zastoupení v kvadrantu současně důležitých a současně naléhavých úkolů. Z dlouhodobého pohledu tato situace znamená velké přetížení zaměstnanců a zároveň riziko v naplnění úkolů.

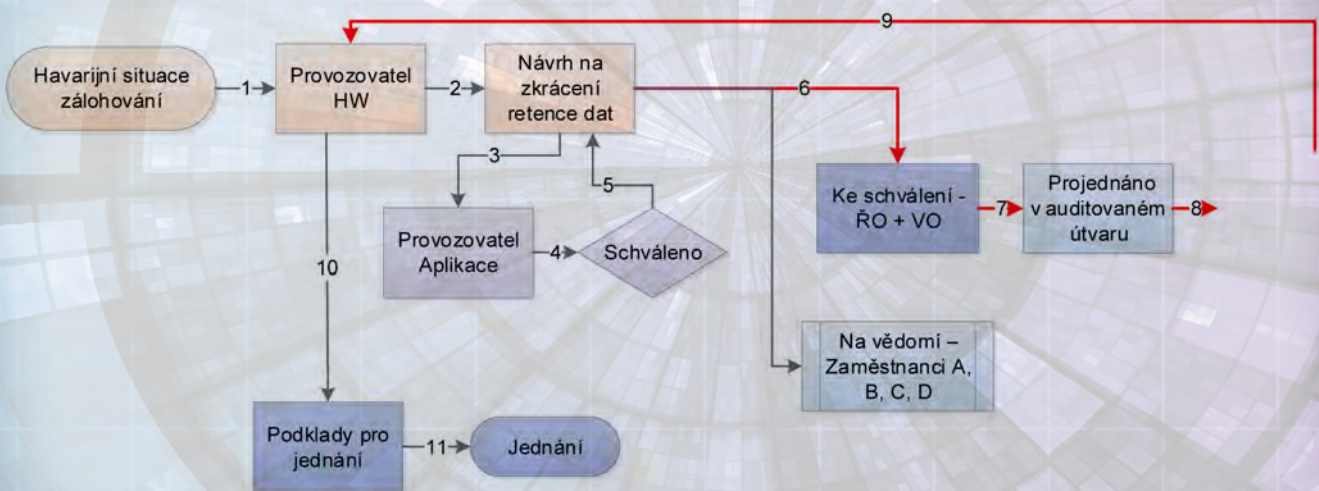
Důvodem takového stavu může být mj. podhodnocený stav zaměstnanců nebo nedostatečný výkon smluvně zajištěných činností od dodavatelských společností nebo chybná řídicí práce. Všechny tyto oblasti byly předmětem další analýzy.

## Závěr

Auditorský tým se celkově zabýval sledováním toků informací uvnitř auditovaného útvaru, systémem řízení, plánováním, kontrolou a výkonem dílčích aktivit, popisem procesů a jejich analýzou. Vstupní data na závěr porovnal schematicky prostřednictvím procesních map, ve kterých znázornil časový sled aktivit, rozložení rolí mezi zaměstnance, dodavatele, manažery apod. Auditovanému útvaru bylo předáno více než 50 procesních map, které byly sestaveny z namátkově vybraných dílčích aktivit vykazovaných zaměstnanci v průběhu osmi týdnů sledování tak, aby se v nich objevilo všech devět hlavních kategorií činností a aby současně znázorňovaly činnost každého oddělení auditovaného útvaru. Výsledná schémata v některých případech naznačila průběh procesů nestandardní cestou, jindy přetíženost vybraných zaměstnanců zbytečnou komunikací.

Všechna analytická data i procesní mapy byly poskytnuty auditovanému útvaru k další možné vlastní analýze jak uvnitř auditovaného útvaru, tak obecně k posouzení časové náročnosti vybraných procesů, jejich personálního obsazení, toku informací apod. ■

## Procesní mapa vybraného procesu



# AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ INTERNÍHO AUDITU II.

— Jak prodávat interní audit ve vlastní firmě? —  
Aneb budování značky interního auditu.

Druhý díl úspěšného konceptu postaveného na:  
**Propojení zkušeností z vedení interních auditorů  
a z koučování manažerů.**

**Interaktivních workshopech.**

**Případových studiích, cvičeních, experimentech.**

**Sdílení praktických zkušeností.**

**Individuálním přístupem, maximálně 10 účastníků.**

**15.–17. října 2018**  
**10.–12. prosince 2018**

inzerce

**enforce**® – pomáhá vybudovat firemní imunitní systém. Poskytuje včas informace o výskytu rizik a jejich dopadu na společnost.

*Aplikace vyvinutá PwC využitelná pro řízení rizik, interní audit, compliance, bezpečnost*



#### **Efektivní identifikace rizik**

Poskytuje vedení společnosti přímý přístup k rizikům, odhaluje jejich status a identifikuje odpovědnost za adekvátní reakci na riziko



#### **Rychlá a jednoduchá prezentace dat**

Umožňuje sběr informací do jednoho místa



#### **Oznamování požadovaných úkolů**

Notifikační systém organizuje práci jednotlivých týmů a podporuje soulad s požadavky



#### **Řízení informačních toků**

Vytváří časový plán úkolů a přiděluje odpovědnosti.



© 2018 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. V tomto dokumentu, název „PwC“ označuje společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., která je členem sítě společností PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatným a nezávislým právním subjektem.

**Pavel Štefek**  
řízení rizik - interní audit  
[pavel.stefek@pwc.com](mailto:pavel.stefek@pwc.com)

# HR ANALYTIKA:

## Využití interních dat pro podporu retence zaměstnanců



**Veronika Bauer (Počerová)**  
Manažerka týmu Pokročilé analytiky  
Deloitte

Principy na důkazech založeného managementu (*Evidence-Based Management*) se pomalu, ale jistě stávají „mainstreamem“ a poslední dobou začínají pronikat i do oblasti řízení lidských zdrojů, tedy do oblasti, která je jinak obvykle vnímána jako tzv. „softová“, tj. bez nějakého hlubšího ukotvení v datech či důkazech. To se ale pomalu mění a součástí této změny je i nástup tzv. HR analytiky (*HR/People/Workforce Analytics*). Ta ve své podstatě vychází ze známé zásady managementu, že co nelze měřit, nelze (efektivně) řídit, a aplikuje tuto zásadu na lidské zdroje. V několika posledních letech potom k tomu navíc přidává nadstavbu v podobě pokročilejších analytických postupů, které mají větší potenciál přijít s hlubšími vhledy a s doporučeními s větším efektem. Ať už ale využíváte pouze základní reporting, nebo nějakou pokročilejší analytiku, cíl je vždy stejný – snažit se s pomocí dat a jejich analýzy žádoucím způsobem ovlivnit jednotlivé HR procesy, které organizacím pomáhají dosahovat jejich strategických cílů. Názorně to ilustruje níže uvedené schéma, jež zachycuje mechanismus, kterým HR procesy ovlivňují (nejen) finanční výsledky organizace.



**Luděk Stehlík**  
Expert v oblasti HR Analytiky  
Deloitte



Obr. 1. Schéma zachycující mechanismus, kterým HR procesy ovlivňují (nejen) finanční výsledky organizace a který se HR analytika snaží na základě dostupných dat a jejich analýzy optimalizovat.



**H**R analytika pomáhá optimalizovat nastavení tohoto mechanismu tím, že umožňuje nalézat odpovědi na některé klíčové otázky, jako např.:

- Kterými kanály se k nám dostávají ti nejlepší kandidáti?
- Jaké charakteristiky od sebe odlišují úspěšné a neúspěšné kandidáty?
- Které faktory přispívají k úspěšnému onboardingu?
- Která „kápíčka“ mají nejsilnější vazbu na finanční výsledky firmy?
- Jaké tréninky vedou s nejvyšší pravděpodobností ke zlepšení pracovního výkonu?
- Které intervence mají největší dopad na zaměstnanci

pociťovaný well-being nebo work-life balance?

- Co u zaměstnanců zvyšuje, nebo naopak snižuje míru jejich angažovanosti?
- Kde se v organizaci nachází izolovaná síla a úzká hrdla znemožňující efektivní komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci, týmy nebo i celými odděleními?
- Kdo představuje skrytý talent, který je potřeba podchytit a dále rozvíjet?
- Kde lze očekávat odpor v souvislosti s plánovanými změnami ve firmě, a kdo naopak může být jejich ambasadorem a katalyzátorem?
- Které faktory přispívají k odchodovosti zaměstnanců a u kterých konkrétních zaměstnanců je zvýšené riziko, že firmu během

několika příštích měsíců opustí?

Právě poslední jmenovaný způsob využití HR analytiky často představuje jeden z prvních druhů HR analytických projektů, kterými se ve firmách s HR analytikou začíná, a to z pochopitelného důvodu. S nežádoucími odchody zaměstnanců jsou totiž spojené vysoké přímé i nepřímé náklady (k tomuto viz např. **článek o skutečných nákladech spojených s odchodovostí zaměstnanců:** <http://login.bersin.com/uploadedFiles/021517-calculating-true-cost-voluntary-turnover.pdf>), takže i poměrně mírné snížení odchodovosti zaměstnanců může představovat značnou úsporu, kterou ocení management každé firmy. Naléhavost tohoto problému navíc ještě

zvyšuje současná fáze ekonomického cyklu s rekordně nízkou mírou nezaměstnanosti, která v kombinaci s různými on-line platformami na zprostředkování práce motivuje mnoho lidí k hledání nového místa.

### Retenční analytika

Tato analytika má primárně za cíl odpovědět na otázku, kdo jsou zaměstnanci nejvíce ohrožení odchodem a proč zrovna u nich existuje nejvyšší pravděpodobnost odchodu. Zaměřuje se tedy nejen na vytipování konkrétních jmen na pravidelné bázi, ale také na okolnosti jejich odchodu. Právě lepší porozumění datům pomáhá typicky HR oddělením dělat kvalifikovanější rozhodnutí, koho upřednostnit v přijímacím pohovoru s ohledem na to,

jak dlouho pravděpodobně ve firmě zůstane, jak správně udělat onboarding nebo jak nastavit pracovní prostředí tak, aby zaměstnanci neměli důvod odcházet.

Retenční analytika pracuje primárně s běžně dostupnými daty, které každý zaměstnavatel sbírá:

- s daty z HR systémů o historické kariéře zaměstnanců (nástup, povyšování, změny platu nebo úvazku atd.);
- s daty o zařazení zaměstnance do týmu, jeho nadřízených a spolupracovnících;
- se základními sociodemografickými daty (věk, pohlaví, předchozí kariéra, adresa trvalého bydliště atd.);
- s daty o docházce, včetně dovolených, dob, kdy byl zaměstnanec

nemocný nebo čerpal jiný typ volna;

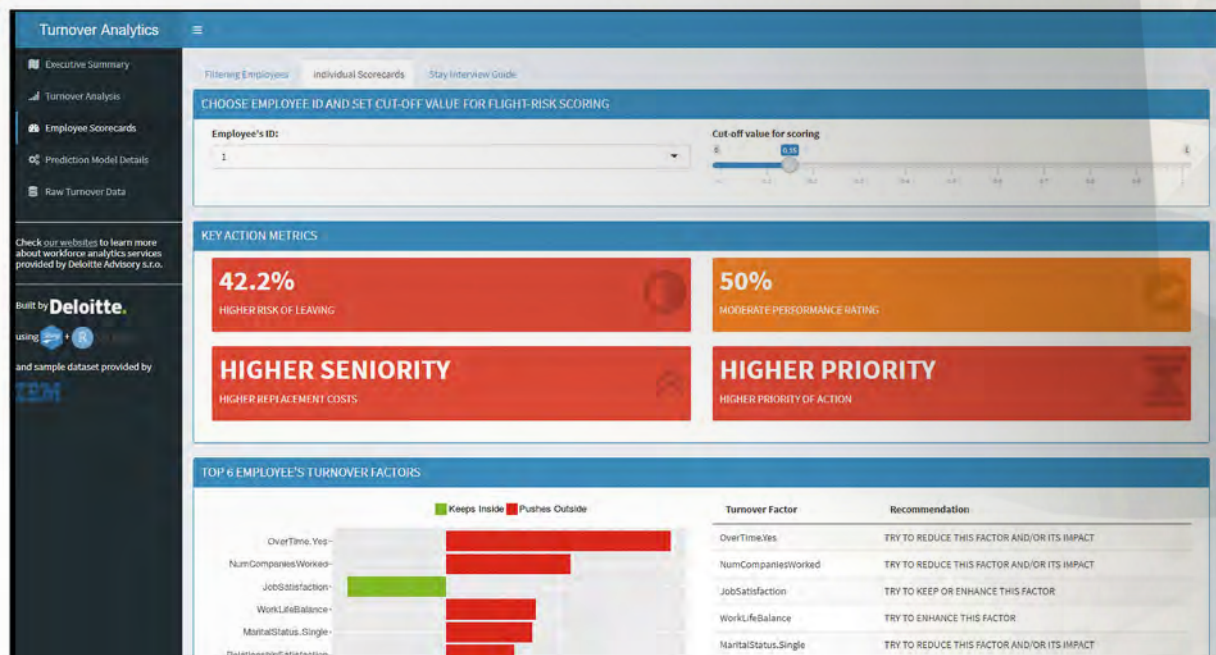
- s daty o povinných a dobrovolných školeních a jiných trénincích;
- s daty o výkonnosti (např. plnění KPI nebo aktivita u pobočkových zaměstnanců nebo call center).

Dále je možné přidat data, která jsou specifická podle oboru podnikání, a další podrobnější data, která mohou být dostupná na základě nastavení souhlasů o zpracování osobních údajů.

Data typicky pocházejí z několika systémů. První úkol tedy bývá nejenom je najít a vyexportovat z interních systémů, ale také je správně propojit a připravit na následnou analýzu.

Pro retenční analýzu jsou třeba historické snímky za cca dvouleté období, analyzujeme data nejen o aktuálních zaměstnancích, ale také o těch, kteří už odešli. V této souvislosti je potřeba mít na paměti nařízení GDPR o ochraně osobních údajů, které omezuje druhy dat a způsoby jejich využití v rámci HR analytických projektů. Bylo by ale chybou vnímat tyto právní aspekty HR analytiky pouze jako nějakou nepříjemnost, překážku nebo komplikaci, protože představují i svého druhu příležitost – etické a transparentní nakládání s daty zaměstnanců totiž může zvýšit šanci, že díky aktivní spolupráci ze strany zaměstnanců povedou výstupy z HR analytiky k požadovaným výsledkům.

Obr. 2. Screenshot jedné ze záložek dashboardu obsahujícího výstupy z retenční analytiky.



S připravenými daty dále provádíme statistickou analýzu s cílem identifikovat nejvýznamnější faktory, které souvisejí s retencí a cílem sestavit prediktivní model, který by byl na pravidelné bázi schopný identifikovat nejhroženější zaměstnance. Výstupy jsou tedy typicky dvojího charakteru:

- seznam zaměstnanců, u kterých je vysoká pravděpodobnost odchodu v následujícím období (typicky 3 měsíce), a hlavní důvody, proč zrovna oni odcházejí (na úrovni každého zaměstnance);
- analýza hlavních faktorů, které ovlivňují retenci;
- doporučení a akční plán, které se zaměřují na bezprostřední a strukturální změny, které je nutné ve firmě udělat s cílem snížit odchodovost v delším horizontu.

Pro lepší představu, jak mohou vypadat výstupy z retenční analytiky, se můžete podívat na tento interaktivní dashboard ([https://aanalytics.shinyapps.io/turnover\\_analytics\\_dashboard/](https://aanalytics.shinyapps.io/turnover_analytics_dashboard/)), jenž obsahuje informace, které pomáhají (nejen) managementu zodpovědět řadu klíčových otázek stojících na počátku každého účinného plánu na retenci zaměstnanců.

## Příklady faktorů ovlivňujících retenci:

**1. Dovolená** (konzultační společnost) – dlouhodobá dovolená, neplacené volno nebo mateřská jsou stabilizující faktory s velmi pozitivním vlivem na loajalitu zaměstnanců.

**2. Plat a povyšování** (konzultační společnost) – zaměstnance motivuje zvýšení platu daleko více než povýšení, povýšení bez nenavýšení platu je negativní faktor.

**3. Fast track a skip level povyšování** (konzultační společnost) – spousta HR ředitelů se pod tlakem nové generace, která je dynamičtější, snaží měnit podmínky povyšování tak, aby byly flexibilnější a aby mileniálové měli šanci rychle růst. Závěry naší analýzy ale ukazují, že právě rychlé povyšování a přeskokování pozic je z velké většiny destabilizující faktor a nově povýšení brzo odcházejí.

**4. Práce na směny** (Shared Service Centrum) – práce na směny je časově, a hlavně organizačně náročná, ukazuje se, že zaměstnanci pracující na směny preferují určitý režim – rozumný počet typů směn v měsíci a ideálně minimum večerních a nočních směn. Pokud jsou noční a večerní změny nutnost, pak by se jejich objem neměl v čase výrazně zvyšovat.

**5. Diverzita** (Shared Service Centrum) – oproti aktuálním trendům nám data často ukazují, že zaměstnanci jsou spokojenější, a tedy méně odcházejí, pokud je kolektiv homogenní jak z pohledu věku, tak z pohledu národnosti. Víc než tři různé národnosti v jednom týmu je jasně destabilizační faktor.

**6. Velikost týmu** (telefonní operátor) – odchodovost může velmi silně korelovat také s velikostí týmu, ukazuje se, že optimální velikost týmu je cca mezi 5–10 členy. Menší i větší týmy jsou z pohledu retence rizikovější.

Z naší zkušenosti nám retenční analýza velmi často potvrdí hypotézy, se kterými HR ředitelé už v současnosti pracují. Některé z nich však také vyvrátí a téměř vždy identifikuje nové oblasti, které HR nepovažovalo za prioritní. Podle slov našich klientů jim detailní analýza dat pomáhá hlavně odůvodnit a prioritizovat opatření, která zavádějí, a soustředit se na zaměstnance, kteří potřebují bezprostřední péči. Kombinace okamžitých zásahů a strukturálních změn pak vede v delším

horizontu ke stabilizaci zaměstnanecké báze a výraznému snížení nákladů na replacement.

## Závěr

Retenční analytika představuje přirozený způsob, jak nastoupit na cestu transformace interního HR na funkci, která je více založená na datech a důkazech, a která má tak i větší šanci přispět k dosažení strategických cílů organizace. Je ale důležité mít na paměti, že toto je pouze jeden z mnoha různých způsobů, jimiž může být HR analytika pro organizaci užitečná. Data a jejich analýza mohou přispět k lepšímu rozhodování ve všech tradičních oblastech HR managementu, jako je strategické plánování pracovních sil, nábor a výběr zaměstnanců, řízení jejich výkonnosti, identifikace interních talentů, retence a angažovanost zaměstnanců i jejich vzdělávání a rozvoj, týmová komunikace a spolupráce nebo diverzita na pracovišti. Retenční analytika tak může představovat první krok, ale neměla by zůstat krokem posledním. Na druhou stranu je ale také dobré si připomínat, že i cesta dlouhá tisíce mil začíná vždy prvním krokem.

# Od Jana Amose Komenského až k Henrymu Fordovi

„KTERAK UČINITI, ABY ČLOVĚK ZNAL DOBRÉ, CHTĚL DOBRÉ A ČINIL DOBRÉ, A TO, I KDYŽ SE NIKDO NEDÍVÁ?“

„KVALITA ZNAMENÁ DĚLAT TO SPRÁVNĚ, I KDYŽ SE NIKDO NEDÍVÁ.“



**PhDr. Václav Peřich,**  
**člen Čestného prezidia**  
**ČIIA od roku 1996**

---

**„Součinnost a jakákoli spolupráce vůbec jsou však nemyslitelné bez důvěry.“**

---

**A**plikovaná etika je taková zvláštní disciplína. Na jedné straně je jí všude plno, protože kdekdo usiluje o povznesení své reputace, na straně druhé je nemálo vysokými manažery vlastně nebrána vážně. Oni ji totiž považují za jakýsi módou vynucený doplněk veřejného obrazu organizace, který je skutečnému umění řídit a provozovat společnost ve složitém světě spíše na obtíž. Přispívá k tomu také poměrně rozšířená teze George Stiglera (1981), že v případech rozporu mezi *vlastním zájmem* a široce proklamovanými *etickými hodnotami* většinou zvítězí vlastní zájem. Diskuze o vztahu mezi povahou společenských pravidel a hospodářskými činnostmi probíhá od samotných počátků ekonomického myšlení. Intenzitu jejího dodnes trvajících průběhu pomáhají udržovat byrokratizující tendence některých hlasatelů morálky, pro které je rozmanitost hospodářského a společenského života vítaným dějištěm uplatňování sofistikovaných dovedností vytvářet nové a nové záminky pro údajné vylepšování etického profilu dané činnosti.

Přitom je základní vztah profesně vyhraněných činností a příslušných pravidel jednání velmi prostý. Samotná dělba práce se od pradávna stala lidem prospěšnou tím, že začali díky vlastním dovednostem dosahovat lepších výsledků svého snažení stále promyšlenější součinností. Taková součinnost a jakákoli spolupráce vůbec, jsou však nemyslitelné bez důvěry, jaká se postupně rodí z určitého způsobu vzájemného jednání. S rozvojem pospolitého života se onen způsob vzájemného jednání mezi lidmi dále šíří, a navíc košatí. Tak se vytvořily a dále rozvinuly různé úrovně a obory práva, v tomto procesu podpory důvěry vznikly i závazky určitých oblastí činnosti jako Hippokratova přísaha, univerzitní sliby nebo cechovní artikule, profesní i organizační etické kodexy.

Z povahy věcí samotných – a hlavně z rozmanitosti našich lidských povah – ovšem plyne také rozmanitost postojů k možnostem jak vlastního prospěchu dosahovat. Na jedné straně dovednost,

pracovitost, řemeslná či profesní vynalézavost, na straně druhé pak nejrůznější formy zneužití důvěry všech ostatních spoluúčastníků dění v dané společnosti. Situace se tím ovšem značně komplikuje. Nepostačuje dané slovo, jednoduchá smlouva, reference o předchozích uskutečněných dílech. Potřeba zajišťovat se proti predátorům čile působícím ve stále složitějším terénu nás nutí vynakládat stále větší prostředky na preventivní ochranu proti nejrůznějším formám nekalého jednání. A velmi zlá je okolnost, že takovou ochranu musíme zajišťovat nejenom vůči vnějšímu prostředí naší organizace, ale také dovnitř. A v dnešní době si musíme dávat pozor nejen na tradiční formy podvodů, zneužívání vlastních zdrojů, korupčního jednání. Musíme být velmi obezřetní také k oblastem inovací svých vlastních výrobků a služeb. Vyplácí se úspory dosahované za cenu rizika snížené kvality, ochrany prostředí nebo morálního hazardu? Možná – v omezené míře a v krátkodobém horizontu. Nejen tady, avšak zejména tady jsme u jádra onoho shora zmíněného **rozporu mezi vlastním zájmem a etickými hodnotami**. Ten rozpor totiž není dán podstatou vztahu mezi jakýmkoli poskytovatelem a jakýmkoli klientem, rozpor vzniká tehdy, když někdo v daném vztahu usiluje o neoprávněnou výhodu. Za **vlastní zájem organizace** lze vydávat také ledacos podivného, co může přihrávat čistě osobní prospěch komukoli z vyšších či středních manažerů nebo i zaměstnanců na provozní úrovni.

Nesmíme být naivní a očekávat, že se nejrůznější dílčí **vlastní zájmy** budou harmonicky propojovat takříkajíc

---

## „Rozpor vzniká tehdy, když někdo v daném vztahu usiluje o neoprávněnou výhodu.“

---

samy od sebe. Na straně druhé ale také nesmíme podléhat paranoickým představám o nesmiřitelné válce všech proti všem (Hobbes, 1651). Profesor Jan Sokol výstižně poukazuje na to, že bez základní vzájemné důvěry by těžko mohl pekař zákazníkovi prodat třeba jen housku. Kdyby všechna naše obživa musela být jen výsledkem silou vynuceného kořistění, asi by byl náš svět podstatně chudší.

Ujišťovací funkce interního auditu je naprosto nezastupitelná právě v úsilí o důvěryhodnost, která je podmínkou plodného a kooperativního jednání. Jednou z prvních a nejdůležitějších známek příznivé podnikové kultury je to, jaké má interní auditor podmínky pro nezávislé uplatňování svých funkcí. Etika firmy tkví tedy především nikoli ve formálních procedurách plných etických deklarácí, nýbrž v řádném a nerozporně provozovaném výkonu svého hlavního poslání, v péči o zaměstnance i jejich odborný rozvoj a v trvalém kontaktu s těmi, kdo jsou uživateli příslušných produktů. To však neznamená, že bychom měli podceňovat využívání takových nástrojů, které jsou v daném prostředí k dispozici (např. profesní či firemní etické kodexy a s nimi spojené procedury). Právě tam, kde organizace do svých vnitřních pravidel takové nástroje zavedla, je potřebné přispívat k tomu, aby se

jejich využívání a aktualizace staly cestou k prohlubování specifické odborné zkušenosti. Každodenní život přináší řadu situací, v nichž nám někdy vžitě postupy a standardy zcela nepostačují, a tehdy mohou být velmi nápomocné názorné příklady, jaké bylo nutno řešit v souvislosti s objasňováním nějakého eticky sporného případu. Proto jsem přesvědčen, že i pro interního auditora jsou užitečným a varovným signálem poměry v organizaci, která sice etické deklaráce hlásá, avšak nedokáže z uplatňování jejich prvků vytvořit zdroj cenných zkušeností pro posilování integrity zaměstnanců a řízení kvality.

---

## „Ujišťovací funkce interního auditu je naprosto nezastupitelná právě v úsilí o důvěryhodnost, která je podmínkou plodného a kooperativního jednání.“

---

Na závěr ke znázornění vztahu mezi pravidly jednání a produktivní činností ještě uvedu dva zvláště korespondující citáty. Někdy kolem poloviny XVII. století Jan Amos Komenský položil otázku: „Kterak učiniti, aby člověk znal dobré, chtěl dobré a činil dobré, a to, i když se nikdo nedívá?“ Zhruba o dvě a půl století později naprosto nefilozoficky a pragmaticky Henry Ford prohlásil: „Kvalita znamená dělat to správně, i když se nikdo nedívá.“ Dařilo se k tomu vytvářet podmínky, podniková kultura je na dobré cestě. ■

# Jak štěstí k nám přišlo

**Happiness manager – na začátek musím zmínit, že moc nemám ráda toto označení, protože nevím, jestli zrovna tento název funkci zbytečně neshazuje. Často vyvolává kontroverze, budí dojem, že lidé už neví, co by.**



**Ing. Dorota Kajfoszová**  
Online Marketing & Sales Manager  
02 Czech Republic

**K**dyž jsem se svého tehdejšího šéfa ptala, co si od působení Happiness

Managera u nás v teamu slibuje, tak mi řekl, že jeho očekávání bylo, že ve firmě bude někdo, kdo bude neustále myslet na to, jestli team má všechno, co potřebuje. Od vybavení po aktivity, jak vzdělávací, tak volnočasové.

Engagement je nejspíš to správné slovo. Co si pod tím představit? Jednoduše je to angažovanost a zapojení zaměstnanců do dění ve firmě a sdílení hodnot. Není překvapující, že společnosti se zapojenými zaměstnanci jsou produktivnější a daleko méně řeší vysokou fluktuaci zaměstnanců. Možná by bylo lepší pojmenování manažer spokojenosti nebo engagement zaměstnanců.

Mám tedy reálnou zkušenost s ročním působením happiness managera u nás ve firmě

a s odstupem času říkám, že to byla **jedna z nejlepších věcí, která náš team potkala.**

V každé firmě může být jeho role jiná, někde je součástí HR a plní více rolí ombudsmana, jinde interní komunikace nebo člověka zodpovědného za vzdělání. V našem případě se naším happiness managerem stala Veronika Dubská, která přišla z prostředí startupů a se zkušenostmi z Impact Hubu Praha, což je inspirativní prostor pro coworking, networking, akce, eventové pronájmy, rozvoj podnikání, akcelerační programy a inovace.

**Nebudu přehánět, když řeknu, že jsme se hned zamilovali**

Byl to doslova svěží vítr do našeho open space. Veronika se připojila přímo k teamu Komunikace a Online. Mělo to nespornou výhodu v tom, že s námi spolupracovala na běžných projektech a účastnila se teamových porad. Mohla

tak doslova na vlastní kůži nabyt reálné zkušenosti s fungováním teamu a získali jsme díky tomu další oči do teamu, což se během jejího působení u nás velmi zúročilo. I když to nebylo v původním plánu, tak postupem času jsme s Veronikou začali řešit pracovní vztahy.



**„Pozitivní a konstruktivní za všech okolností.“**

A jen tak mimochodem jsme ji pasovali do role neoficiálního mediátora.

Kdybych měla zmínit jednu pozitivní věc, kterou přinesla k nám do teamu, tak je to její přístup a pohled. **Pozitivní a konstruktivní za všech okolností.** Oproštěný od předsudků.

„Nejde to tudy? Tak to zkusíme jinak.“

„Koukni se na to z jejich strany.“

„Dej tomu šanci.“

Často i vyložení introverti se u ní zastavovali na kus řeči a začali s ní řešit věci, které se týkaly pracovních i nepracovních záležitostí, chtěli slyšet její názor.

A neměli takový ten pocit, že svými dotazy nebo problémy obtěžují někoho, kdo má svých problémů nad hlavu. A každý z nás ví, že je spousta věcí, které nemůže řešit se svým nadřízeným, protože by to vypadalo jako eskalace. Veronika se o lidi starala z trochu jiného pohledu než klasický manažer, protože si mohla dovolit být s každým kámoš jak na pracovní, tak osobní úrovni.

## Happiness Manager



### Jednoznačně fantastický přístup ke školení a vzdělávání

Hlavní oblastí, která byla nejvíce zasažena působením Veroniky, je oblast vzdělávání. Veronika pro nás začala pořádat speciální inspirativní setkání, konference, workshopy. Co bylo důležité, tak po čase se zapojili i ostatní kolegové z jiných oddělení s pomocí, takže se povedl engagement zaměstnanců. Měli jsme páteční inspirativní teamové snídaně, kde byly Veronikou seznámi zajímavé osobnosti z různých oborů – od koučů na soft skills přes vědce až po lékařku, která nám přišla říct, proč je dobré, když chodíme na preventivní prohlídky.

### „Silná osobnost naláká zajímavé lidi dovnitř.“

Vybírala pro nás zajímavé konference a akce, o kterých nás pravidelně informovala. Společně jsme pořádaly konference a akce jako O2 Ynspirology, které bych bez ní upřímně nezvládla.

Přijďte k nám na Brumlovku a můžeme si dát spolu kávu v O2 Hubu, který pro nás pomáhala vytvořit – místo na schůzky a coworking, který nám chyběl a bez kterého si už nedokážeme představit fungovat.

### Silná osobnost naláká zajímavé lidi dovnitř

Silná osobnost může dost významně pomoci s náborem, zejména dnes, kdy je nedostatek volných lidí na trhu práce. A zároveň pomáhá společnosti udržet si kvalitní lidi uvnitř, protože pomáhá s rozvojem lidí a zároveň připravuje aktivity, při kterých je možnost si oddychnout po záprahu nebo prožitém stresu v práci.

To, jak bude happiness manager fungovat u vás, je úzce spjaté s osobností, kterou si vyberete pro vykonání zmíněné funkce. Pokud víte, že vám takový člověk ve firmě chybí, tak doporučuji se porozhlédnout po někom pokud možno z úplně jiného prostředí. Někdo, kdo vám do firmy přinese netradiční a kreativní pohled, a zároveň někdo, kdo je dobrý organizátor a plánovač.

I když jsme věděli dopředu, že Veronika přišla do naší firmy pouze na rok, loučení bylo velmi smutné. Vzdělávací programy a O2 Hub pokračuje dál, naše inspirativní snídaně se konají, ačkoliv nepravidelně. Troufám si říci, že i pozitivní duch a konstruktivní přístup se drží.

Přeji každému, aby měl šanci alespoň rok pracovat s tak skvělým člověkem, jako je Veronika.



INTERNAL AUDIT  
FOUNDATION™

Rozhovor s...

# J. Michael Peppers, CIA, QIAL, CRMA

**2017–18 Chairman of The IIA Global Board  
Chief Audit Executive, University of Texas System**



**M**ike, welcome to the Czech Republic and thank you for your time today.

Thank you Petr, it's my pleasure.

*Is this your first visit in Prague, Czech Republic or even in Europe?*

This is actually the first time that I have been in this part of Europe. Very often there are big Institutes in big countries, they have big Conferences, they have money, they have resources and they can afford to invite the Chairman of the IIA to come. This is probably not the case for smaller countries. Some time ago I asked my colleagues what were some regions of the world that could not, maybe because of their size or budget, afford to bring the Chairman of the IIA to the country. We had some budget resources and the staff at

the IIA shared with me that this part of Europe was the area where there are such dedicated professionals and they are involved with the IIA but they are small and they sometimes can not afford what they would like to do so we selected this region. Personally I have never been to this part of Europe. I visited many places around the world but this is the region I have always been curious about so we did a bit of the selection process, we invited several number of the Institutes to tell us if the Chairman could come and make a visit. I was very happy that the Czech IIA expressed interest and has arranged some very nice opportunities to be here. After my official duties tomorrow I look forward to explore the city. I am very interested in history. You were so fortunate to have rich cultural history here.



*You mentioned this was your first time being here. During the last 12 hours of being here have you become surprised by anything or everything is as expected so far?*

What I can tell you in the US Prague, from my personal experiences, is known as very beautiful and interesting place to visit and being very affordable to travel to and to visit and the thing that has really struck me since I have been here is the massive number of tourists that are evident in the streets. Wednesday night when I got here, there were streets packed with tourists, so I think it is evident that this is a very

---

### „Mind The Gap.“

---

popular destination. What is interesting and fortunate that during the war Prague was fortunately spared from bombing and destruction. Some of the places I visited they did have churches and nice historical buildings that were destroyed, Prague was very fortunate from this point of view.

In terms of crowds in the city, it is still not so bad as it is April. It will become much more interesting in the summer.

For me the summer would be probably too hot but now it is really a beautiful time of the year. Particularly I am very interested in gardening

and flowers and trees so being here in the spring is very beautiful and I am enjoying the beauty of the country a lot. *I hope you will like it here for the rest of your stay. What are your plans while being here?*

Yes. First of all today I met with some people at the Ministry of Finance. We talked about some of the challenges the public sector faces at the moment including the legislative issues. There are thousands of internal auditors in the public sector but they generally probably do not have the same level of support and awareness that the private sector enjoys. So we talked about these challenges and were sharing some ideas because I work in the public sector. I work for the University system that is a public University so I am familiar with some challenges they are having so that was very interesting. Tomorrow I will be speaking with both the Czech IIA colleagues as well as students at the University of Economics. I have always had a passion for education and I have most of my career been auditing in higher education. One of the things this year when I have been travelling around I have been trying to spread awareness of the need that we have to get the internal auditing



■ Rozhovor s J. Michaellem Pepperssem vedl Petr Hadrava, člen Rady ČIIA

into the curriculum in Universities and helping the future business leader to become aware of internal auditing even if it is not a career perhaps that they may go into. If they have understanding and awareness of the profession then I think it will help them to be more friendly and accepting more the internal audit profession even if they become a controller or CFO or CEO. I will be speaking about this with the students of the University.

the universities. One of the things I tell them is that I am not really aware of any other job that has such broad access across the organisation whatever the organization that is – at the financial industry, in the university or electric company or in retail business or any type of healthcare or manufacturing the internal auditors, because of what we do, we get to look and learn about every aspect of the organization and I just do not know where else you have such an

---

### „Audit Never Sleeps.“

---

*Do you think it is a good idea for young people to become internal auditors? How would you convince and attract new talents into the industry? Why young people should be considering internal audit as their career path?*

Right, I use this frequently when I am speaking at

exciting opportunity. the other thing is that internal auditors learn so much about the business and so whenever I talk to the young people about the career of internal auditor even if it is later in their career and even if you do not stay in internal

audit during your career life which I have, I am a career internal auditor now, that experience will be preparing you and you will then be more marketable to other areas in your company. Most of the internal auditors do not do the same thing over and over again although I know in some more regulated areas there are some routine repetitive things that are mandatory that are important to do. Also what can be seen, the majority of employees working in their own departments are not taking care to much or at all what is happening in the other departments and sometimes management is actually really looking for somebody who has the broader insight into what is happening in the company and internal auditor might be attractive for hiring for some positions across the company given their insight into the business. Exactly, the other think is that the internal auditors have access to very high level individuals in the company because for example a staff auditor in my organization whenever we have an entrance meeting or exit meeting they meet with the vice president, president, chairman or the CEO. Auditors have access to people. Whenever they conduct an audit, they interview the head of the department and if your

are the staff accountant or controller you will probably not have access to executives so these are things that are exciting.

***Have you spend the whole of your career within internal audit?***

When I was at the University I was in an Accounting Major and had to work my way through the school and I found that there was a job in the University I was attending in its internal audit department. So for the University it had an internal audit function of five people. I was an assistant so I got exposed to internal audit

internal audit department called me up because she was taking a promotional opportunity, she asked me whether I would be interested coming back and work here and so long story short I did go back to the University and at very young age of 28 years old I became the Chief Audit Executive for very large University and I have been in internal audit ever since so even in school, than four years in public accounting and then the rest of my career I have been in internal audit. I have always enjoyed being a career internal auditor.

help make something better. And I have always worked in organizations that are not for profit. They have a mission. Their mission is to educate, to make research, to serve patients. Things that will benefit society. That is not the same when working for the bank or working for the technology company. Every organization has its role in our world but I personally have always enjoyed working in places that have a mission like that and as the internal auditor if I can help them succeed, if I can help them teach the students better or be more efficient or more accountable to students, parents, tax payers that has motivated me and that is I think the reason that I have enjoyed doing that.

---

**„#PurposeServiceImpact.“**

---

even if they were not teaching that in business classes I was attending. When I graduated and was interviewed for jobs back than it was Big 8 accounting firms and you would usually not go probably into internal audit, you would go into these firms and they were very surprised to learn that I coming straight from the school and I had some auditing experience. For four years I was in PriceWaterhouse, this was long ago so it was just PriceWaterhouse, and after around four years my old boss from the University in that

***So you have never regretted being a career internal auditor?***

No, really. I do not think I could be doing what I am doing now being Chairman of the IIA if that was the case. I am just passionate about the role internal auditor. I have been fortunate working in organizations with members of management who were very appreciative of the function.

***And for you what was the motivation to stay within the internal audit? What have been satisfying you?***

I think I always mostly enjoyed the ability to

***You are the global chairman of the IIA for 2017–2018. What do you want to achieve being the Chairman? What would you like to influence, what are your goals for this position?***

First of all the Chairman leads the Global Board of the IIA. It has its duties for oversight and direction providing. Chairman is making sure that our strategies and strategic plans are in place. We oversee the initiatives and activities related to the finances of the global organization. You are a Chairman for only one year but I have been on the Board for multiple years. the first part of being

a Chairman is to continue having good oversight of the organization and really when you step back, the IIA is as any of the organizations that I worked for. It has the Board, it has staff, CEO (Richard Chambers), Operations and Business aspects. So that is one element of it. Another aspect of being the Chairman is that you are the global ambassador of the profession and have the opportunity to go out and support Institutes and Chapters around the world by speaking to

the members, encouraging the members to be of the best calibre and be very strongly committed to the profession, to inspire them, to want to advance and improve and then also as that ambassador to share information with them and make them aware of what we are doing as the organization.

oversight and then also being able to get out and advocate to the members.

*Every Chairman chooses the theme characterising the term of his/her Chairmanship. Your theme is #PurposeServiceImpact. First of all, why a hashtag?*

Sure. That is one of the first jobs of every Chairman.

rule. And the rule is that it has to be three words. If you think about it we had Chairmans recently with the themes Invest in Yourself, Mind the Gap, Say it Right, Assess our Relevance and last year Angela Witzany was telling everyone Audit Never Sleeps. In the IIA for the 77 years we had 77 Chairmen and I am only the forth Chairman from a non-for-profit organization. the rest was from the private companies. So I really want to bring my experiences. I started

---

### „Imagine The Possibilities.“

---

I think those are the two elements – keeping the shop running having

He or she has to pick the theme they are going to talk about and there is pretty much only one

■ J. Michael Peppers, při návštěvě České republiky, vystoupil 20. dubna 2018 na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde se setkal s děkanem Fakulty financí a účetnictví, doc. Ing. Ladislavem Mejzlíkem, Ph.D. (vlevo) a prezidentem ČIIA, Mgr. Tomášem Pivoňkou, CIA, CRMA.





talking with my team back in the US about it and we talked about social media a lot and I have always been interested in understanding and using social media as a tool in our auditing and networking and a hashtag in social media whatever platform you use is used to connect you with other people that have the same idea. So I thought that was really a unique idea because that is what I want the profession of internal auditing to do. I want us to connect, to keep the conversation going, to do work with each other and collaborate around common ideas and interests. And so that is when we came up with the idea to say #PurposeServiceImpact. It has just been an interesting way to think about it. As you mentioned I also think it is a great idea trying to connect with other people and share knowledge, experience and best practices. When speaking about the Czech IIA we are actually having various platforms to attract people to meet, speak up, to come to our roundtables and share their inputs,

opinions, knowledge. We are supporting this a lot to ensure people are not living in their own bubbles but meet and share and broaden their horizons and enhance relationships within the internal audit community.

*In terms of Purpose as the next part of your theme. What is purpose of the best practice internal auditor?*

Well, one of the things that I have been sharing with people when talking about Purpose, Service and Impact is that I think that the Purpose of Internal Audit was really captured very well a few years ago when we updated the IPPF and realized at that time that we did not have a mission statement. We had a definition of internal audit but we did not have a mission statement. To me the mission statement is the Purpose and if you look at the mission statement that was created, to summarize it, it basically says that internal auditors are to both protect and enhance their organizations. And so I really think this is the overall Purpose for us in the profession.

the Protect part is somewhat more historically expected element. People think of the auditors as giving the assurance, providing the opinion that is going to ensure compliance or good, sound practices, sound control systems so that we can protect our organizations.

We often speak about three lines of defense. What is defence? Defence is protecting. So that is one element of our Purpose. When we look at the research our stakeholders often say that it is the most important thing that we can help protect the value

opinion and go on to the next client. As internal auditors we live in our organizations, we are employed by them and what them to succeed. And then the other thing I have been sharing through my theme is that it is so important for internal auditors to know what the purpose of their company is, the purpose of their business. Because if you want to be successful at protecting and enhancing you have to believe in what your company does, you have to believe in its purpose for society. You have to believe in that and be passionate about it.

---

**„Emphasize the Basics.“**

---

of the organization. But also the other part of the mission is to enhance. And as internal auditors we have very unique role because we want to make our organizations better. You know an external auditor for example by contrast they come in, do the job, make their statements, give their

You mentioned that you want to protect and enhance. I think it is very motivating for people being able to enhance something and to act as change agents not to know that you are only issuing some report to be put into drawer and that's it but that you are actually able to initiate a change

that makes sense for the company.

*Yes, exactly. We want to make an impact. Everybody wants to feel that they made a difference.*

*We already discussed that for auditors it is important to know where the company is trying to get, what is the mission of the company, trying to understand the objectives of the company. What is the best way for internal auditors to find out what the mission of the company is, what are the goals, objectives?*

Well, it can vary in different organizations. You can find that out by learning the business, by working very hard to understand what your company is doing, how it is doing, the culture of the organization.

going to do our audits/projects. We always have to learn how to learn more. You can not do that if you just stay in your office.

*In terms of the middle part of your theme, Service, what are the various types of services we can provide to the company to really add value? You already mentioned the assurance type of service. What are the other types of services that nowadays the management is expecting from us to deliver?*

Once purpose is getting us to the right place then Service is doing the right things and working hard to do those activities and do them well. While serving you have to work hard, you have to be committed, you have to give time. the types of services for us to provide is

them ensure they have good processes in place to address regulations so I think ways we serve are some very consistent and some very dynamic and they change over time. Who would have thought that we would be talking about Artificial Intelligence? Good internal auditors have to be on the forefront, you have to be good, you can not just rely on how things have always been done. You will become obsolete.

*In terms of the next part of the theme, Impact, can you elaborate more about this?*

I personally think that one of the most satisfying times are when we know we had an impact, e.g. when we finish project or audit or engagement and the person that we have audited tells one of their colleagues in another department: „Wow, that was helpful.“ That really was on target, on point. We can tell the auditees: „We are going to help you“ or „This is actually good for you“ but it does not matter until they see it and they tell someone else. Then as internal auditor you gain credibility because other people that you have audited shared the good experience and when that happens I think that is a demonstration that you are having an impact. Whenever your organization and the leadership says: „You know what we looked at

internal audit and they did such a good job, lets support their budget, lets promote them, ..“ – you get that feedback that you are adding value. You want to know if the company is not obliged having internal audit whether they would pay you anyway. When you know that you had an impact that is one of the most exciting part of being internal auditor. We as auditors have to have thick skin and a good sense of humor. It is a tough thing being an auditor. Who wants to be audited? Nobody. I do not want to be audited. You probably do not want to be audited. Because people are coming in, unknown and you have this fear that they might not be fair. Everybody has areas they can improve. But very few people want to be audited. We like and are used to telling other people what to improve but we do not like hearing this ourselves. This is one of the reasons when you look at conformance with the Standards the biggest reason that globally we have a lack of conformance with the Standards is related to external quality assessments. Half of internal auditors are not having the required external quality assessment every five years and so I just think that we as internal auditors we need to be as open to review and suggestions for improvements as we would

---

## „Elevate the Standards.“

---

Every company or most companies have strategic goals. the have their own mission statements, they have goals and objectives and so I think as internal auditor if you are trying to decide if you are in the job market and someone is trying to recruit you to work in the place, you need to ask those kind of things. And as internal auditors we ask those kind of things in our risk assessment activities, planning to determine where we are

going to be dependent on where your organization is. Some organizations have consistent needs for educational aspects of things, some organizations as they are developing and expanding and keeping up with the financial markets, GDPR for example is such important thing. You can serve management in the area of GDPR, help them to be prepared. You need to be knowledgable about the requirements that are coming up, help

expect from our audittees. Now I would like to speak about measuring the value we add to the company. I would say it is not easy setting goals that should be SMART. We already touched upon some not really very easily measurable things. What are the best practice KPIs for internal auditor? I assume it is not just about meeting or not meeting the Internal Audit Plan. Out of the questions you have asked so far is probably this one the hardest. Because I do think it is very subjective. Because one of the things that is difficult or hardly possible to measure is if your internal audit activity has done a good job in protecting and enhancing – very often that means that your organization avoided the problem. But how do you know you avoided the problem? This is difficult to measure. I think it goes back to the fundamental issue of what do your stakeholders need from you. Good CAE in an organization with a good governance is going to stay tuned in with Audit Committee Chairman or however the Board structure is to always determine what are the things now, this year, quarter that you need from us to give you either protection or enhancing and then whenever you hear what those are that you come

up with the KPIs. We have to honestly ask our stakeholders on a regular basis how am I doing, to obtain feedback so that we can make sure that we are serving in the areas that are helpful.

*Lets speak about the future. What changes do you expect happening in internal audit in the next 3–5 years?*

During the last year I have been using this word a lot – DISRUPTERS. Right now in our world there is this concept of a lot of disruption. Disruption by its nature has a negative conotation, something is disrupted but I think what we as internal auditors need to do is to have a focus on positive ways that we can help our organizations prepare for and work through these disruptions that the organizations are going to be facing. Most people agree that in the next 3–5 years the rate of change is going to be exponentially faster than you have seen in the past. Whether that is when we speak about the Internet of Things, everything is going to be digitally connected – how we as auditors are going to adjust to that and not just be thinking about the same audits that we have been doing during the years looking at some of the same processes, selecting samples of 10, etc. I think internal auditors in next 3–5 years will need to embrace this concept

of disruption and really be a part of helping of our organizations to work through it. Exactly as you mentioned I think we should be trying to stay relevant to the company not to be locked in the same position thinking OK, there is some audit universe and audit steps defined 10 years ago and expect we should be doing the same audits and perform the same procedures all the time. We would become irrelevant and become redundant.

*What are the key lessons you learnt through your career? If there are young internal auditors reading this interview – what are the things that you would like to share with them?*

When I think back over my career I would say that you have to be fair. We as internal auditors do have and we are given significant responsibilities, significant task in terms of looking at our business functions and working with management. It has been an important element that we do our work with integrity so that when we are looked at as internal auditors, as professionals, as people that we can say that we did an honest job and that we were not biased. Even if we make mistakes sometimes that we still had the best intentions and plans. You have to do your work with the right attitude and intention to fairness.

*Any final words from your side to the readers of our Internal Auditor Magazine issued by the Czech IIA? Anything you would like to share?*

I would just really encourage the internal auditors to find ways to connect with each other, to support each other to help make your job, time and your career more interesting to you, more rewarding to you. I think that we work in a great profession and we need to take advantage of that and I would just encourage all of you to find ways to both help your organizations to succeed and your own careers to succeed by gathering together, keep the connections and the conversations going.

*Thank you a lot, I appreciate your time today and have nice stay in Prague.*

Thank you, it was my pleasure. This trip through Hungary, Bulgaria and the Czech Republic has been a highlight of my Chairmain year both for the members I met as well as beautiful and historical and cultural things I have been exposed to. ■

*Interview performed by*  
Ing. Petr Hadrava, ACCA,  
CIA, CISA  
Head of Audit,  
Sberbank CZ, a.s.

# WE WANT YOU!

## Anketa trochu jinak

**N**a rozdíl od předchozího průběhu ankety jsme v tomto čísle zvolili cílené oslovení vybrané skupiny „mladých auditorů“. Cílem bylo získat u skupiny mladých, začínajících auditorů, zpětnou vazbu Českému institutu interních auditorů a ostatním, služebně starším, kolegům, jak pomoci nástupu nové generaci auditorů, jejich vzdělávání, samostatnému přístupu k řešení významných úkolů, zlepšení pracovního prostředí, a vůbec celkově ke zvýšení motivace dotázaných.

Vše začalo příhodným tématem tohoto čísla, které se dotýká podnikové kultury. Na jednom ze setkání Klubu mladých auditorů na ČIIA jsme prodiskutovali okruhy připravených otázek, na které někteří mladí auditori odpovídali prostřednictvím anonymního interaktivního formuláře. Dotazy se týkaly tří oblastí – vzdělávání, podnikové kultury a možnosti dalšího rozvoje interních auditorů.

Níže uvádíme několik zajímavých výsledků: Na otázku, jakou formu získávání informací ke své činnosti auditori preferují, téměř polovina respondentů odpověděla – **sdílení best practice v rámci Klubu mladých auditorů**. Další v pořadí nejčastější odpovědi bylo – **cílené externí vzdělávání**.

Další navazující otázka směřovala přímo ke zdrojům informací. Naprostá většina auditorů se shodla na tom, že nejčastěji informace čerpají z **odborné literatury** a přímo v časopisu **Interní auditor**.

Ve vztahu k podnikové kultuře byla položena otázka – s čím jsou mladí auditori významně spokojeni, a další otázka sledovala, naopak, kde spatřují rezervy zaměstnavatele. Nejlépe ze strany dotázaných bylo hodnoceno **pracovní prostředí** a dále **etika zaměstnavatele**. Naopak rezervy byly spatřovány jednoznačně nejvíce v oblasti **odměňování**.

V oblasti dalšího možného rozvoje mladých interních auditorů se většina přiklání k intenzivnějšímu vzdělávání, což velmi dobře koresponduje s předchozími odpověďmi a dává prostor pro zamyšlení Českého institutu interních auditorů k promítnutí požadavků nastupující generace.

Závěrem děkujeme všem kolegům, kteří byli ochotni pomoci s formulací vhodných okruhů otázek a zároveň na ně odpovídat.

Eva Štěpánková, Lucie Veselá



# UMĚLÁ INTELIGENCE: hrozba, nebo příležitost pro interní audit?

Před dvaceti lety jsme publikovali články, v nichž jsme řešili zásadní otázku, zda interní auditoři přežijí rok 2000. Již tehdy jsme uvedli, že nepochybně ano v případě, že se přizpůsobí změnám v byznysu.



Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.



Ing. Josef Tyll, CSc.



**N**a základě konceptu **Industrie 4.0**, který vznikl před několika

lety v Německu, se i v ČR začalo v posledním období intenzivněji hovořit o tzv. Čtvrté průmyslové revoluci, jejíž podstatu jsme přiblížili v článku *Výzvy, které budou stát před interním auditem v nejbližších letech*, otiskném v čas. Interní auditor 1/2018. Nedílnou, i když do určité míry i samostatnou oblastí, která s Průmyslem 4.0 souvisí, je umělá inteligence (Artificial Intelligence). Prudký rozvoj v oblasti umělé inteligence již přinesl, a v brzké době bude i nadále přinášet, zcela zásadní změny do všech oblastí individuálního a společenského života, v tom i přímo do oblasti interního auditu.

O tom, že jsme umělou inteligencí obklopeni, již dnes svědčí např. internetové vyhledávače, chytré telefony, roboticky prováděné lékařské operace, bezpilotní letadla... Kromě pozitivních přínosů však v sobě může umělá inteligence obsahovat i hrozby, jako jsou např. počítačové viry, které se umí samy rozmnožovat.

Bude znamenat nástup umělé inteligence konec interních auditorů, anebo ovládnutí robotů přinese nové zaměření interního

auditů, ještě více než dosud podtrhne jeho nezbytnost?

Podle prognóz, stanovených na základě současného vývoje, převzou během několika let svébytné kognitivní systémy, které jsou již dnes na vysoké úrovni vývoje, roli průzkumníků a vyhledávačů informací i hodnotitelů jejich relevance a přesnosti a budou je předkládat k rozhodnutí těch, kteří je využívají. Interní auditori tak budou muset velmi výrazně změnit povahu své činnosti, její smysl a cíl. Kognitivní systémy jsou pokračováním digitalizace, jsou to systémy, které mají schopnost učit se, pracují nejenom se strukturovanými, ale i nestrukturovanými daty, tj. jakýmikoliv volnými texty nebo odvozují obsah sdělení z obrázků.

### „Kvalita dat určuje kvalitu výstupů umělé inteligence.“

Každý technický a technologický průlom má své pochybovače a odpůrce a umělá inteligence není výjimkou. Avšak historie prokazuje, že ty oblasti průmyslu a služeb, které nezvládnou obsáhnout nové technologie, směřují neodvolatelně

k záhubě, zatímco ty, které si je osvojí a dokáží se adaptovat, přežívají a rozvíjejí se.

V současné době ještě není stále rozhodnuto, zda umělá inteligence bude nositelem pouze pozitivních změn. Začíná však převažovat názor, že umělá inteligence má v průběhu blízké budoucnosti ohromný potenciál změnit vše, co se týká lidstva.

### Získat kontrolu nad roboty

Chceme-li efektivně nakládat s umělou inteligencí (roboty), musíme pochopit, v čem je její podstata. IT specialisté se shodují na tom, že **umělá inteligence** je hardwarové a softwarové zařízení, které je schopné chovat se jako lidský mozek, učit se, argumentovat, adaptovat, analyzovat, dělat rozhodnutí a vykonávat složité úkoly, vyžadující úsudek. Propojení této schopnosti s ohromnými sumami dat, které jsou dnes k dispozici, může výrazně zvýšit produktivitu a ulehčit výkon práce tím, že **umělá inteligence** převezme běžné, rutinní úkoly.

Stejně tak je důležité pochopit to, čím **umělá inteligence** není, a ani nemůže být. Podle M. Koeniga, který působí na univerzitě v Seattlu, není **umělá inteligence** o tom,

### „Po právu se tak od interních auditorů očekává, že přispějí k odpovědnému a korektnímu designu robotů.“

že je korektní a kompletní. „**Umělá inteligence** umožňuje identifikovat pravděpodobnosti. Systém **umělé inteligence, robot** nemůže např. vykonávat úkol, aby našel všechny kontrakty s chybami,“ dodává. „Avšak může odpovědět na otázku: Jaká je pravděpodobnost, že kontrakt má chybu?“ Podstata umělé inteligence spočívá v tom, že jde o vysoce vyspělou technologii, která se permanentně vyvíjí, a tím se stává nepostradatelnou pro řadu profesí, v tom i pro interní audit. Umělá inteligence je staršího data než tzv. internet věcí, což jsou sítě fyzických zařízení propojených do sítí, které jim umožňují vzájemnou výměnu dat. Internet věcí je dnes chápán jako součást Průmyslu 4.0. Nástup umělé inteligence se datuje od 50. let minulého století.

## Dopad na interní audit

Tak jako každý algoritmický a data zpracovávající proces, bude umělá inteligence podporovat interní audit v jedné z jeho důležitých funkcí, a to v ujišťovací funkci, založené na přesnosti a spolehlivosti. Umělá inteligence bude řádně fungovat jenom tehdy, když bude analyzovat správná data a hodnotit je oproti platným kritériím v oblastech, na které se zaměřuje interní audit. Z dostupných pramenů IIA vyplývá, že členům představenstev a ostatním zainteresovaným stranám poskytne interní audit adekvátní přidanou hodnotu tím, že se zaměří na následující stupně v životním cyklu umělé inteligence:

### ■ V procesu vytváření umělé inteligence

Systémy umělé inteligence jsou vytvářeny lidmi, kteří mohou být zaujatí nebo jsou amorální a bez zábrán, nebo dokonce mohou zneužít roboty k obohacení či způsobení havárií a škod. Představenstva a ostatní zainteresované strany se pak musí spolehnout na interního auditora, který provede testy a určí, zda výstupy, produkované roboty, odrážejí původní cíl a nejsou zkresleny zaujatostí nebo zlou vůlí či podvodným jednáním těch, kteří novou technologii vytvořili – a že interní auditori také navrhnou cesty k minimalizaci uvedených rizik ve fungování automatických systémů, které poskytují výstupy pro rozhodovací proces.

Uvedme si příklady. V bankách se brzy rozšíří využití robotů v platebním styku nebo v oblasti účetnictví. Před nasazením robotů musí interní auditori ověřit, zda posílají platby na správné účty, resp. zda účtují položky na náležité účty. Nebo si vezměme zavádění autobusů, vlaků metra či automobilů, které budou řízeny roboty. Je v zájmu provozovatele i veřejnosti, aby takové prostředky byly řádně odzkoušeny před jejich zavedením a bylo vyhodnoceno, zda splňují účel, tj. nahradí řidiče a zabezpečí náležitou přepravu osob bez omezení dopravního provozu či způsobení havárií. Stejně tak lze hovořit o prodejnách budoucnosti bez prodávačů, využití robotů v oblasti forex obchodů, obchodování na burze nebo o robotizaci výroby automobilů atd.

Po právu se tak od interních auditorů očekává, že přispějí k odpovědnému a korektnímu designu robotů tím, že systémy **umělé inteligence** budou v souladu s legislativou a mezinárodními úmluvami, že budou uznávat a respektovat lidskou důstojnost, lidská práva a svobodu.

### ■ Když umělá inteligence provádí činnost

Většina představenstev a vrcholových vedení akciových společností si uvědomuje, že výkon, výkonnost a měření výkonnosti je doména interního auditu.

Kvalita dat určuje kvalitu výstupů **umělé inteligence**, i když data jsou často generována z četných zdrojů, které spolu nemusí komunikovat. Interní auditori testují data z hlediska spolehlivosti, přesnosti, opakovatelnosti a úplnosti. Také se orientují na měření výkonu – zjišťují, zda se výkon měří podle platných kritérií.

---

„Kromě pozitivních přínosů však v sobě může umělá inteligence obsahovat i hrozby.“

---

Avšak snad nejpodstatnější role interních auditorů, pokud jde o výkon **umělé inteligence**, je identifikace, zhodnocení a informování členů managementu a představenstva o podstatných rizicích, která jsou vlastní robotům, a o krocích, jak tato rizika zmírnit. Některá potenciální rizika souvisejí zejména s tím, že systémy umělé inteligence mohou obsahovat logické nebo úmyslné chyby těch, kteří je vytvářejí. Klienti a ostatní zainteresované strany pak nebudou akceptovat nebo přijímat činnost robotů v organizaci a přínosy umělé inteligence pak nebudou ospravedlňovat náklady.

## ■ V procesu řízení a kontroly umělé inteligence

Z dostupných pramenů vyplývá, že se umělá inteligence stává nepostradatelným spojencem manažerů v řízení a kontrole podřízených zaměstnanců. Systémy umělé inteligence sbírají data prakticky z každé interakce zaměstnanců. Manažerovi tak vyhodnotí, kdo a na čem přesně pracuje nebo v jaké fázi se zrovna zadaný úkol nachází. Důležité je, že umělá inteligence poskytne manažerům skutečná reálná data – nikoli založená na subjektivním dojmu. Uspadní tým manažerovi určit odpovědnosti a zároveň zefektivní operativní

---

**„Prudký rozvoj v oblasti umělé inteligence již přinesl a v brzké době bude i nadále přinášet zcela zásadní změny.“**

---

řízení a rozhodování. Zároveň získaná data pomohou internímu auditu efektivněji vyhodnotit vnitřní řídicí a kontrolní systém organizace. Představenstva a ostatní zainteresované strany se tak budou moci spolehnout na interní audit, který

jim poskytne adekvátní a spolehlivá ujištění v uvedených oblastech.

Vzhledem k tomu, že právě řízení a kontrola zaměstnanců tvoří více než padesát procent každodenní náplně práce manažera, poskytne umělá inteligence vedoucím pracovníkům větší prostor pro řešení nejdůležitějších, zejména strategických problémů.

Velké zkušenosti ve využívání umělé inteligence pro řízení a kontrolu má kanadská firma Klick specializující se na zdravotnictví. Podle jejího ředitele L. Segala firma udržuje roční míru růstu hodnoty společnosti kolem 40 %. Počet lidí ve finančním oddělení snížila na pět a oddělení HR nemá vůbec. Nárůst příjmů podniků až o 38 % během 4 let, když investují do umělé inteligence, předpověděla v Davosu společnost Accenture. Bez ní mohou podle jejího generálního ředitele skupiny Accenture Strategy M. Knickrehma korporace na růst svých zisků rovnou zapomenout.

Tak jako každá nová technologie, tak i **umělá inteligence** bude vyžadovat přezkoušení a dohled nad jejich činností. Současně bude třeba vypracovat a doplnit adekvátní postupy v oblasti řízení a správy organizace. Představenstva a ostatní zainteresované strany se tak budou moci spolehnout na interní audit, který jim poskytne adekvátní a spolehlivá ujištění v uvedených oblastech.

Utajení a bezpečnost dat, včetně kybernetické bezpečnosti, musí být rovněž v centru pozornosti interních auditorů. Čím mocnější se technologie stává, tím větší škody může udělat, bude-li převzata amorálními či nevdělanými aktéry. Proto se oprávněně od interních auditorů očekává, že se chopí proaktivní úlohy v poskytování ujištění, pokud jde o provoz a výkon robotů a odpovědi na kybernetické hrozby, že budou zajišťovat bezpečnost uživatelů a třetích stran jako jednu z hlavních činností.

Vedle zaměření na umělou inteligenci, která má rizika, se musí interní audit naučit používat umělou inteligenci, resp. roboty ve svých auditech. **Umělá inteligence** totiž umožňuje interním auditorům kontrolovat datové soubory, rychleji hledat a určovat vzorky a odhalovat nové vztahy a souvislosti mezi výstupy dat, které se v současné době přehlížejí nebo nedoceňují, zaměřit se na souvislosti a vztahy, které mohou vést k identifikaci cest pro jejich další využití. „Typický dotaz má konečné řešení a auditor je hotov,“ říká Sarah Bee z univerzity v Seattlu. „Díky náležité analýze dat prováděné pomocí umělé inteligence představuje odpověď na dotaz odrazový můstek k další otázce.“

## **Využití umělé inteligence v interním auditu**

Představenstva mají za povinnost poskytovat podporu a motivovat management a zaměstnance, aby podali optimální výkon při sledování a plnění cílů organizace. V těch organizacích, jejichž strategie závisí na využívání robotů, očekávají orgány správy a řízení od vedoucího interního auditu nejen,

že zajistí připravenost týmu interních auditorů poskytnout jim ujištění o fungování a účinnosti robotů. Zároveň počítají s tím, že vedoucí interního auditu zabezpečí využití systémů umělé inteligence při provádění auditů (zakázek) a poskytování poradenských a konzultačních služeb.

---

## „Interní auditoři tak budou muset velmi výrazně změnit povahu své činnosti, její smysl a cíl.“

---

Činnost interních auditorů se může odrazit od katalogizace rizik a hrozeb, které mohou vzniknout díky nasazení robotů v byznysu. Nicméně takovou činnost musí doprovázet setkání interních auditorů s klíčovými lidry obchodních útvarů, aby diskutovali uvedené otázky a hledali na ně pomocí brainstormingu odpovědi.

Konkrétně řečeno, představenstva by měla podporovat vedoucího interního auditu, který bude muset:

- zajistit, aby interní auditoři porozuměli nejen strategickým cílům organizace, ale i procesům **umělé inteligence**, vytvořených k tomu, aby byly tyto cíle dosaženy. Pochopení procesů, na kterých je činnost robotů založena, jim umožní zhodnotit, zda jsou přednosti umělé inteligence využívány k tomu, k čemu byly vytvořeny;
- zhodnotit, jak **umělá inteligence** doplňuje úsilí interních auditorů prováděním administrativních a rutinních činností;
- zjistit, zda interní auditoři mají dovednosti, znalosti a vhodné školení, které jim umožní si uvědomit a identifikovat rizika, vlastní umělé inteligenci, zhodnotit je a poskytnout ujištění představenstvu a ostatním zainteresovaným stranám, pokud jde o řízení rizik managementem;
- vyslat interní auditory na školení, které jim pomůže zlepšit jejich kritické myšlení, které se hodí, jakmile roboti budou zpracovávat administrativní úkoly;

- zhodnotit kritéria pro přijímání nových interních auditorů, zajistit, aby noví interní auditoři uměli filtrovat velká množství dat, která budou k dispozici prostřednictvím umělé inteligence, a určit, jaká data budou důležitá pro organizaci. Tyto znalosti a dovednosti jim primárně musí poskytovat příslušné vysoké školy zaměřením výuky do oblasti statistiky, správy dat a rozvoje analytických schopností.

### Kam se bude vyvíjet budoucnost?

Někteří technologičtí analytici věří, že cokoliv může být redukováno na data, bezpochyby bude jednou převzato stroji. Ty však postrádají kreativitu a úsudek, které jsou výhradní schopností lidí. A to je často to, co odlišuje jednu akciovou společnost od druhé, od jejich schopností obstát v konkurenčním prostředí.

John-Robert Curtin, zakládající člen 4Civility Institute, věří, že současná otázka, která je kladena internímu auditu: „Jak odpovídá za využití umělé inteligence ve svých organizacích?“ – bude brzy nahrazena otázkami vystihujícími snahu, jak řídit a kontrolovat spěšný vlak. „Protože vlak je už na trati, v žádném případě je nemožné jej zastavit,“ poznamenává. „Je třeba

položit otázku, jak vlak kontrolovat a jak připravit organizaci na změny, které veze?“

Michael Koenig poznamenává, že **umělá inteligence** je nástroj, právě tak jako tabulkový procesor a kalkulátor, a bude užitečný pouze tehdy, když lidé pochopí, jak ho ke zlepšení byznysových procesů použít. „**Umělá inteligence, respektive roboti**, nemohou interní auditory nahradit. Auditor využívá ke zhodnocení rizika svou kreativitu a širokou škálu znalostí. Systém umělé inteligence může pouze najít výsledky, založené na širokých datových souborech a algoritmech, které zná a ví, jak fungují.“

---

**„Ty oblasti průmyslu a služeb, které neovládou, obsáhnou nové technologie, směřují neodvolatelně k zániku.“**

---

Umělá inteligence rozšiřuje vliv informačních technologií na úkoly, které dnes provádějí lidé. A umožňuje i hlubší záběr na auditovanou oblast, např. není zkoumán jeden výběrový vzorek, ale zkoumání je podrobeno 100 % všech dokumentů. Ale stejně jako lékař může využít systém umělé inteligence pro přesnější stanovení diagnózy i navrhované léčebné postupy, a i přesto je konečné rozhodnutí o způsobu léčby jen a jen na lékaři, tak podobná situace je u manažerů. Ti mohou využívat výsledky hromadně zpracovaných dat, které jim poskytuje umělá inteligence, ale jejich rozhodnutí se musí opírat i o názor interních auditorů.

U interních auditů může umělá inteligence zvyšovat jejich rychlost, snižovat

náklady auditů a přispívat ke kvalitě auditorůvých zpráv. A to díky tomu, že interní auditori osvození od rutinních prací budou mít více času na vypracování auditorůvho úsudku.

Autoři stati jsou si vědomi značné složitosti systémů a procesů umělé inteligence. Jejich snahou bylo zamyslet se nad využitím umělé inteligence, respektive robotů, nejen v byznysových procesech, ale i v procesech interních auditorů. Autoři se domnívají, že interní audit nemůže být umělou inteligencí nahrazen. A to za předpokladu, že interní audit nebude ani samotnými interními auditory úzce chápán jako sběr a vyhodnocování dat, ale jako součást tzv. byznys inteligence (business intelligence), která představuje ucelený

efektivní přístup práce s daty, často získanými umělou inteligencí, který má za cíl volbu adekvátních strategických rozhodnutí založených na komplexním posouzení všech faktorů, které na trhu působí. A zde by interní audit měl plnit své poslání – poskytovat managementu ujištění o rizicích, vnitřním kontrolním systému a přispívat k tvorbě přidané hodnoty v konkrétní organizaci. Profese interního auditu se musí vyvíjet společně s požadavky klientů interního auditu. Interní auditori by měli brát umělou inteligenci jako příležitost, ne jako hrozbu. ■

### ***Jaké závěry lze vyvodit z hlediska udržitelného rozvoje interního auditu?***

1. Prudký rozvoj v oblasti **umělé inteligence** přinese v brzké době zcela zásadní změny do všech oblastí individuálního a společenského života, v tom i přímo do oblasti interního auditu.
2. Podstata **umělé inteligence** spočívá v tom, že jde o vysoce vyspělou technologii, která se permanentně vyvíjí, a tím se stává nepostradatelnou pro řadu profesí, v tom i pro interní audit.
3. Členům představenstev a ostatním zainteresovaným stranám poskytnete interní audit adekvátní přidanou hodnotu tím, že se zaměří na následující stupně v životním cyklu **umělé inteligence**:
  - tým interních auditorů bude připraven poskytnout ujištění, pokud jde o umělou inteligenci a využít efektivnost a účinnost systémů umělé inteligence při plnění auditních plánů a dalších činností,
  - systém umělé inteligence nemůže nahradit interní auditory, může pouze najít výsledky, založené na širokých datových souborech a algoritmech, které zná a ví, jak fungují,
  - interní auditori by měli jednoznačně podporovat nasazení robotů v byznysu.

# ČINNOST CHJ V ROCE 2018

Vážené kolegyně, vážení kolegové,  
v letošním roce jsme si stanovili, že našimi hlavními prioritami bude *analytická, legislativní, metodická a koordinační činnost* s ohledem na plánované inovativní postupy v činnosti orgánech veřejné správy. Naše aktivity jsou určeny pro všechny orgány veřejné správy, ale také jednotlivcům, např. interním auditorům.



Ing. Milena Widomská, Ph.D., MBA  
Vrchní ministerský rada  
Harmonizace interního auditu  
Ministerstvo financí ČR

**P**rvní hlavní prioritou je hodnotit fungování systému řízení a kontroly veřejných financí a formulovat opatření k dalšímu rozvoji, popřípadě k nápravě zjištěných nedostatků. Budeme vyhodnocovat zejména data z IS FKVS a MS2014+. Dále budeme zpracovávat informace z výsledků činnosti jiných kontrolních orgánů (např. Nejvyšší kontrolní úřad, orgány finanční správy, Auditní orgán). V rámci přípravy Zprávy o výsledcích finanční kontroly budeme provádět pravidelná roční zhodnocení vnitřního kontrolního systému za jednotlivé kapitoly státního rozpočtu.

Druhou hlavní prioritou je *legislativní a metodická činnost*. V této oblasti budeme pokračovat

v činnostech, které byly nastaveny v předchozích letech. Budeme dále tvořit a aktualizovat praktické a srozumitelné materiály a podávat stanoviska v oblastech, jako jsou kontrola evropských fondů, vnitřní kontrolní systém, dodržování principů 3E, interní audit, veřejnosprávní kontrola a centrální nákup.

V současné době probíhá vypořádání mezirezortního připomínkového řízení k návrhu zákona, kterým se mění zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v souladu s požadavky směrnice č. 2011/85/EU ze dne 8. listopadu 2011 o požadavcích na rozpočtové rámce členských států. Novela, v souladu s požadavky směrnice, upravuje *okruh orgánů veřejné správy,*

na které dopadá zákon o finanční kontrole.

Pokud bude návrh zákona schválen, pak bude ustanovení § 2 odst. a) vymežující orgány veřejné správy znít: „Orgánem veřejné správy (se rozumí) organizační složka státu, která je účetní jednotkou podle zvláštního právního předpisu, státní příspěvková organizace, státní fond, územní samosprávný celek, nebo **dobrovolného svazku obcí, Správa železniční dopravní cesty** a jiná právnická osoba zřízená k plnění úkolů veřejné správy zvláštním právním předpisem nebo právnická osoba zřízená na základě zvláštního právního předpisu, která hospodářší s veřejnými prostředky.“

Dále za § 9a zákona bude vložen nový § 9b, který upravuje působnost dobrovolných svazků

obcí, v oblasti kontroly hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizací, které jsou dobrovolnými svazky obcí zřizovány a v oblasti kontroly žadatelů a příjemců veřejné finanční podpory.

Návrh zákona nemá dopad na státní rozpočet a ostatní veřejné rozpočty. Jediný dopad návrhu zákona souvisí se zavedením systému řízení a kontroly veřejných financí u dobrovolných svazků obcí a jejich příspěvkových organizací a u Správy železniční dopravní cesty s jednorázovými náklady na přeškolení zaměstnanců a náklady na úpravu vnitřních předpisů. Účinnost zákona se navrhuje od 1. ledna 2020.

Také připravujeme novelu vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Navrhované změny se týkají zrušení současných § 32 a § 33 zaměřených na strukturu a rozsah zpráv o výsledcích finančních kontrol, postupů, termínů jejich předkládání, včetně příloh vyhlášky 1a až 5. Nově se nebudou vykazovat informace, které je možné získat z jiných zdrojů (např. informace, které se zasílají do MS2014+).

Navrhujeme upravit informace o výsledcích vykonaných veřejnosprávních kontrol podle ustanovení § 7 odst. 2 písm. a), b) a c), § 8 odst. 1 a 2, § 9 odst. 1 a 2 a § 9b odst. 1 a 2 zákona o finanční kontrole, kdy dotčené subjekty vymezené v § 22 odst. 1 až 3 zákona o finanční kontrole budou předkládat zprávy o výsledcích finančních kontrol v rozsahu:

- a) počet všech ukončených veřejnosprávních kontrol,
- b) počet ukončených veřejnosprávních kontrol na základě podnětu,
- c) nejzávažnější zjištění z vykonaných veřejnosprávních kontrol,
- d) nejčastější zjištění z vykonaných veřejnosprávních kontrol,
- e) průměrný počet osob vykonávajících veřejnosprávní kontrolu v přepočtu na ekvivalent zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

Subjekty, které nevykonávají veřejnosprávní kontrolu a nemají zřízen útvar interního auditu, splní vykazovací povinnost dodržáním ustanovení § 22 odst. 6 tohoto zákona (informování o závažných zjištěních).

Dále navrhujeme upravit informace o vykonaných interních auditech, které se budou týkat hlavně počtu vykonaných plánovaných i neplánovaných auditů, nejzávažnějších a nejčastějších zjištění z vykonaných auditů, průměrného počtu osob vykonávajících audit v přepočtu na ekvivalent zaměstnanců na plný pracovní úvazek, poměru auditní činnosti a jiných činností vykonávaných zaměstnanci útvaru, informací o provedení a formě hodnocení kvality a validace sebehodnocení interního auditu.

Tento návrh vyhlášky byl rozeslán k neformálním konzultacím. Následně bude návrh vyhlášky odeslán do řádného mezirezortního připomínkového řízení.

V tomto roce plánujeme vydat metodické pokyny (metodické pomůcky) pro interní auditory ve veřejné správě, a to Statut IA, Manuál IA a Techniku výběru vzorků.

V rámci systematického vzdělávání osob zapojených do systému řízení a kontroly veřejných financí budeme organizovat vlastní školení, semináře a workshopy. Plánujeme vést konzultace s odbornou veřejností ohledně výše popsaných legislativních úprav.

Rovněž budeme zpřístupňovat data Ministerstva financí v otevřeném formátu a aktivně podporovat jejich další využívání laickou a odbornou veřejností (včetně kontrolních orgánů) pro účely řízení a kontroly veřejných financí.

Třetí hlavní prioritou je *koordináční činnost* za účasti Centrální harmonizační jednotky, která zahrnuje pracovní skupiny např. k centrálnímu nákupu státu, ke kontrole řídicích orgánů (PS KAN), ke sjednocování postupů a kontrolní praxe v rámci rezortu Ministerstva financí (PS PRK). V těchto oblastech budeme pokračovat v dříve nastavených aktivitách. Budeme se aktivně účastnit pracovních skupin ostatních organizací s vazbou na řízení a kontrolu veřejných financí.

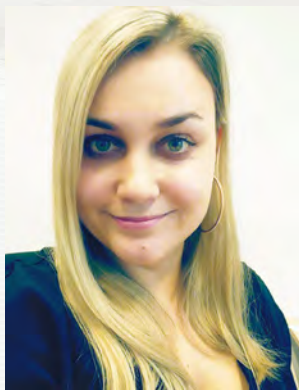
Aktivně budeme informovat veřejnost a spolupracovat s odbornou komunitou (internetové stránky Ministerstva financí, sharepoint, e-mailová komunikace).

Naše aktivní propagace, sdílení informací a dobré praxe značně usnadní a zefektivní práci každého z nás. ■

SE TKÁVÁME SE...

# Pro někoho 13 nemusí být nešťastným číslem

Pro mě 13 znamenala 1. setkání s interními auditory napříč celou finanční oblastí. Já jako nováček mezi auditory, ale o to zapálenější nadšenec, jsem dostala možnost podělit se s vámi o svůj zážitek z tohoto setkání.



Ing. Denisa Svobodová  
Specialista interního auditu  
Česká spořitelna, a.s.

V pořadí již 13. setkání se konalo 9. dubna v budově PwC na Pankráci.

První dojem z prostředí byl pozitivní a jako překvapení, ne možná pro všechny, nás čekalo malé občerstvení, káva byla vítaná. Po přivítání všech účastníků mohla první přednáška na téma „Auditing Risk Culture“ Ing. Zuzany Kitto, CIA, CISA, CPA začít. Téma pro mě bylo zajímavé, leč místy, pro juniorní posluchače, obtížnější. Zkušené matadoři auditu si jistě na své přišli. Junioři by, z mého pohledu, uvítali více konkrétních příkladů.

Následující prezentace Ing. Vadima Beneše, Ph.D., CIA, CRMA s tématem „Tone at the top“ byla o nastavené firemní kultuře a podnikovém

klimatu z pozice TOP managementu, řízení podnikových rizik a významnosti strategie a inovační kultury pro posouzení IA.

A jak se říká, to nejlepší na konec! Třetí prezentující Ing. Vladimír Jaroš, CIA, ACCA, CISA měl prezentaci „Robotizace procesů a dopad na interní audit / Jak využít metody umělé inteligence v auditu“. S názornou ukázkou, jak robotizace může ve firmách nahradit účtování a evidování faktur. Celé téma vnímám jako dobrý podnět k zamyšlení. Kolik z naší práce budou schopni zastat v budoucnu naprogramovaní roboti? Dnes se už téměř ve všech větších společnostech můžeme na webových

stránkách setkat s chatboty a mechanické pracovní činnosti jsou již postupně odebrány lidem a nahrazují je stroje.

Celkově hodnotím 13. setkání interních auditorů jako přínosné a příjemně strávené odpoledne, které obohatilo a rozšířilo mé vědomosti, neboť čemu jsem nerozuměla a nedokázala si představit během prezentací, s tím mi potom pomohl a dovysvětlil Mr. Google. ☺ XOXO D\*







Ing. Andrea Lukášiková, CIA, CGAP  
kanova.andrea@gmail.com

# Čeho si *Andrea* povšimla *aneb* co se děje na mezinárodní scéně



**V**ěděli jste o tom, že Mezinárodní institut interních auditorů má po celém světě 190 000 členů? A co pro ně dělá? Jaké má priority? Tohle vše se dozvíte z výročních zpráv, které jsou, včetně té nejaktuálnější za rok 2017, umístěné na webových stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů – <https://na.theiia.org/about-us/Pages/Annual-Reports.aspx>

Oblast forenzních auditů se dlouhodobě těší zájmu interních auditorů. Internal Audit Foundation (Nadace interního auditu) vydala návod, jak auditovat firemní protikorupční program, který v posledních době v řadě firem vzniká. Svou kopii tohoto dokumentu si můžete stáhnout na následující stránce: [http://theiia.mkt5790.com/Foundation\\_AuditingAntiBriberyPrograms](http://theiia.mkt5790.com/Foundation_AuditingAntiBriberyPrograms)

Členové Mezinárodního institutu interních auditorů (IIA) si mohou stáhnout dokument k auditování kapitálové přiměřenosti bank a k zátěžovým testům na následující webové stránce: <https://na.theiia.org/news/Pages/New-Guidance-on-Auditing-Capital-Adequacy.aspx>

Pokud nejste členy IIA, máte tento návod k dispozici v knihovně na webových stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů.

Trápili jste se někdy už nad tím, jak správně auditovat systém řízení rizik? Inspiraci můžete načerpat v příručce o auditování modelového systému řízení rizik (Practice Guide: Auditing Model Risk Management). Členství IIA vám opět zajistí bezplatné vydání této příručky. Ostatní si ji mohou za poplatek stáhnout z knihovny Mezinárodního institutu interních auditorů.

Data Analytics neboli Analýza dat je velice moderní a často skloňovaný auditní nástroj. Jeho úspěšnost se odvíjí od toho, jak chytře a trefně dokážeme klást dotazy, které se do různých analytických nástrojů a softwaru vkládají. Bližší podrobnosti o tom, jak fungují tyto nástroje, si můžete prostudovat v příručce Data Analytics: A Road Map for Expanding Analytics Capabilities. Tato příručka je k dispozici za poplatek na webových stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů. ■

SETKÁVÁME SE...

# Workshop pro interní auditory z veřejné správy



## DĚKUJEME PARTNERŮM

HLAVNÍ PARTNER



PARTNEŘI



Ministerstvo financí  
České republiky

Kraj Vysočina



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI

*ia*  
interní auditor



Letošní workshop pro interní auditory působící ve veřejné správě proběhl 25. až

26. dubna 2018 v Třebíči a troufám si říci, že se opravdu vydařil. Účastníků bylo více než 120, a to včetně našich kolegů ze Slovenska.

„Sítování“ mezi auditory z veřejné správy funguje výborně a všechny vzdělávací akce ČIIA jsou skvělou příležitostí stávající kontakty utužovat a navazovat nová přátelství, což by bez příležitosti pravidelně se setkávat bylo mnohem obtížnější.

Samotný program workshopu byl zajímavý a přínosný nejen v pracovní, ale i společenské a lidské rovině. Hned na začátku nás příjemně „rozehrála“ on-line anketa s otázkami zacílenými na problematické a diskutabilní oblasti naší práce a za takto poskytnutou cennou zpětnou vazbu patří organizátorům velký dík.

Neméně zajímavá byla panelová diskuze na téma GDPR, přičemž toto téma se stalo v rámci konference, alespoň pro mě, stěžejním. I pro odpolední společnou práci ve skupinách jsem si totiž vybrala téma GDPR. Zdálo se, že zajímavým dotazům nebude snad už nikdy konec a hledáním společných odpovědí na ně bychom mohli strávit nejen několik hodin, ale i dnů.

Další pracovní skupiny se zabývaly rozpočtovými pravidly, řízením dokumentace nebo dobrou praxí interního auditu.

Podvečerní zážitkový program všechny upřímně nadchnul, protože komentovaná prohlídka historické části města Třebíče měla jedinečnou atmosféru a ve vazbě na společenství lidí, kteří se jí účastnili, nechyběl nádech unikátnosti a neopakovatelnosti.

Následující den proběhla prezentace závěrů práce ve skupinách, zazněla inspirativní přednáška o průběžném auditu a na závěr všemi očekávaná interaktivní přednáška o tom, jak být šťastným auditorem. Na tuto přednášku nikdo z účastníků dlouho nezapomene a stejný dojem mám i z celého workshopu. Tedy, že na něj dlouho nezapomeneme, budeme při své práci těžit z načerpaných vědomostí a získaných zkušeností. A to by v tom byl čert, abychom se za rok na podobném workshopu zase všichni nesešli! ■

Šárka Nováková

# Členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA

Po zasedání 23. Sněmu Českého institutu interních auditorů, který se konal dne 27. března 2018, má Rada ČIIA 14 členů a Kontrolní komise ČIIA 3 členy. Abychom Vám členy Rady i Kontrolní komise blíže představili, položili jsme jim dvě otázky:

3 ČÍSLA, KTERÁ VÁS  
CHARAKTERIZUJÍ A PROČ?

CO VÁS NABÍJÍ ENERGIÍ?

Ředitel útvaru interní audit Skupiny ČEZ **Tomáš Pivoňka** byl opět zvolen prezidentem Českého institutu interních auditorů. Rada ČIIA na svém dubnovém zasedání zvolila Tomáše Pivoňku svým prezidentem již potřetí.

## ■ Rada ČIIA



Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA  
ČEZ, a.s.  
PREZIDENT ČIIA

■ **Tomáši, gratuluji Ti ke zvolení a řekni mi, co hodnotíš jako největší úspěch Rady ČIIA v průběhu Tvého funkčního období v pozici prezidenta ČIIA?**

Myslím, že se nám velmi daří advocacy aktivitu, těší mě ekonomická stabilita ČIIA a vysoký počet členů, který potvrzuje, že poskytujeme kvalitní služby.

■ **Jaká zahraniční zkušenost je pro Tebe nejvíce inspirující?**

Momentálně každé jednání představenstva ECIIA, kde detailně diskutujeme vývoj profese v Evropě a způsoby jak interní audit v evropském prostoru nejlépe propagovat, což je hlavní účel ECIIA. Při těchto jednání si uvědomuji, jak moc je Evropa různorodá

a jak je naše profese univerzální a flexibilní zároveň. K inspiraci dále přispívá to, že jednání ECIIA se pokaždé koná v jiné Evropské zemi, takže máš i možnost „nasát“ atmosféru a kulturu jednotlivých zemí v Evropě.

■ **Kam chceš nasměrovat vývoj ČIIA do budoucnosti?**

Na budoucnost :-). Chci se soustředit na udržení výborných vztahů s našimi partnery, na mladou generaci a ekonomickou stabilitu institutu, tím myslím vytvoření finanční rezervy pro horší časy.

Děkuji za odpovědi a přeji Ti mnoho úspěchů. ■

Rozhovor vedl Daniel Häusler  
ředitel kanceláře ČIIA

**3** – polibky od mých 3 žen (manželka, dcera Sofie a dcera Viktorie), bez kterých nemůžu opustit dům.  
**10** let strávených hokejem na vrcholové úrovni.  
**50** – počet ovocných stromů v mém sadu.

Ranní hodina jógy a krátký a hluboký spánek po nedělním obědě :-).



Ing. František Beckert, CIA  
Ministerstvo financí ČR  
VICEPREZIDENT ČIIA

**2** – toto číslo mi vyjadřuje, že ve dvou se to lépe táhne, tedy v týmu, resp. že výsledek a úspěch není zásluhou jedinice, ale minimálně dvou, čímž se dosáhne lepších výsledků.

**8** – jedná se o moje životní číslo dle numerologie a dá se říci, že se jedná i o mé šťastné číslo.

**21** – určité významné události se staly tento den nebo v jeho blízkosti, zároveň mi toto číslo připomíná, že je možné i někdy postoupit nějaké riziko („hazard“), avšak promyšlený s ohledem na hru „oko bere“, resp. „blackjack“, kdy je možné spočítat si pravděpodobnost úspěchu.

Z pracovního dlouhodobého pohledu se jistě jedná o dokončení nějakého projektu, dosažení cíle nebo výsledků, ať úspěšně, ale i neúspěšně, kdy toto znamená, že příště musí být vynaloženo více energie pro úspěch.  
Z každodenního pohledu je to cola, ale bez cukru, a samozřejmě hlavně rodina.



Ing. Zuzana Kitto, CIA,  
CISA, CPA  
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.  
VICEPREZIDENT ČIIA

**17** – moje šťastné číslo – jsem narozená 17. 2., ve florbale jsem vždy hrála s tímto číslem, 2017 byl pro mě skvělý rok...

**2** – v dětství jsem v různých soutěžích byla vždy druhá, jsem nejspokojenější ve dvojici, lezu nejčastěji jako druhá, mám nejradši na nohou dvě lyže a v rukou dvě hůlky.

**9** – 9. patro je u nás v práci plně zasedacích místností, kde se odehrává většina schůzek, je tu umístěný i můj úsek Organizace, včetně projektové kanceláře, kterou mám nově na starosti. Jsem ráda, že můžu být uprostřed dění a podílet se na dalším směřování naší banky.

Čerpám energii z přírody – z hor, lesa a ze sportu, teď nejvíce z lezení v Českém ráji.



Ing. Vadim Beneš, Ph.D., CIA,  
CRMA  
PricewaterhouseCoopers  
Audit, s.r.o.

**8** – tolik let se intenzivně věnuji oblasti interního auditu.

**25** – při přípravě na zkoušky ve škole mi vždy chyběl jeden den k tomu, abych mohl říci, že vše umím. Dnes mi každý den chybí jedna hodina, abych mohl říci, že vše stíhám.

**7** – z nějakého záhadného důvodu mi na základní škole vždy nejlépe šla malá násobilka tohoto čísla. Takže asi mé šťastné číslo.

Mám-li hovořit o energii věnované práci, pak paradoxně děšť a sychravé počasí – v takovém počasí mě nic netáhne ven a mohu se plně věnovat svým úkolům. Obecně si ale rád „dobíjím baterky“ v lesích a horách.



Ing. Michal Čup, CIA, FCCA  
KPMG Česká republika  
Audit, s.r.o.

Proměnné:

**40** – věk, počet měsíců v Radě ČIIA.

**1323** – počet nalezených keší. Věřím, že už neměnné: **1** – 1 syn, 1 dcera, 1 žena, jedináček, číslo na dresu ve fotbale.

Dovolená (a vůbec volný čas) s rodinou a s přáteli ideálně někde v přírodě – na horách, na kolech, na vodě, na vandru...  
Pohyb (fotbal, florbal, tenis, volejbal, práce na zahradě, stromolezectví).



Ing. Miloslav Frumar, CIA  
Česká spořitelna, a.s.

**25** – 25 let práce  
v České spořitelně

(k 1. 5. 2018).

**20** – 20 let působení v interním  
auditu.

**5** – za dobu působení v orgánech  
ČIIA jsem měl tu čest spolupracovat  
s 5 prezidenty ČIIA.

PROČ? – Profese interního auditu  
a ČIIA je pro mne srdeční záležitost.

Můj koníček/hobby – přístrojové  
potápění.



Ing. Jitka Kazimírová, CIA,  
FCCA  
Allianz pojišťovna, a.s.

**3** znamená 3 členy naší  
kapely Swetřík, se kterou hrají pro  
kamarády a v domovech důchodců  
pro dobrou náladu.

**12** je měsíců v roce a snažím se užít  
nejenom každý z nich, ale i každý den.

**40** je „osobní údaj“ a všichni mohou  
hádat, k čemu se u mě vztahuje.

Moje rodina, přátelé, cestování  
a v poslední době hodně  
hraní na příčnou flétnu a zpívání  
s kapelou.



Ing. Jan Kovalčík, CIA  
Česká spořitelna, a.s.

**59** a z toho letos  
logicky ještě jednu

**59** :-).

**18** – počet let v Redakční radě  
našeho časopisu Interní auditor.

Dobré výsledky smysluplné práce,  
pobyt v přírodě, četba, kultura  
a přátelé.



Ing. Petr Hadrava, ACCA,  
CIA, CISA, CFSA  
Sberbank CZ, a.s.

**4** – mám to štěstí být  
součástí té nejlepší čtyřčlenné rodiny  
na světě :-).

**2025** – i když žiji současností,  
dívám se při auditech neustále  
do budoucnosti, abych identifikoval  
oblasti, ve kterých bude audit  
přidávat maximální hodnotu  
společnosti a abych naplnil  
očekávání klíčových partnerů  
auditního teamu.

„∞“ – dnešní doba je charakteristická  
neustálými změnami. I v auditu  
neustále hledám něco nového,  
efektivnějšího s tím, že včerejší  
postupy nelze slepě aplikovat  
v budoucnu jenom proto, že „se to  
tak dělalo vždy“.

Úsměv mých nejbližších.  
Když se podaří úspěšně  
implementovat inovativní myšlenku  
do praxe.  
Trávení času se správnými lidmi  
a agendou, která má smysl.



Ing. Eva Klímová  
Úřad městské části Praha 2

**7** – SAMOZŘEJMĚ  
jako pro většinu lidí je to  
symbol pro štěstí, tak i pro mne.

**49** – vím, že žena by neměla na sebe  
prozrazovat věk, ale otázka zněla,  
která čísla mne charakterizují,  
takže je to bohužel jedno z mých  
charakterizujících osobních čísel.

**16** – je můj počet let, kdy působím  
jako interní auditor ve veřejné  
správě.

Určitě spánek a dlouhá dovolená a je  
jedno jestli u moře, nebo na horách.



Ing. Michaela Kubýová, CIA,  
FCCA  
Raiffeisenbank a.s.

**3, 3, 2** – tři děti, tři  
certifikace – externí auditor,  
interní auditor a coach a Praha 2 –  
mé oblíbené místo, kde celý život  
bydlím.

Spánek, pobyt v přírodě, čas  
s rodinou a přáteli, trochu sportu  
a k tomu všemu dobré jídlo a pití.



Mgr. Kateřina Miklošová  
CA CZ, s.r.o.

**16**, protože

16. července jsem se jako typický rak narodila. **13**, protože je to moje šťastné číslo. Jako třináctá jsem byla přijata na gymnázium i na vysokou školu. **5** – v 5 ráno vstávám, když jdeme na beachvolejbalový trénink, a většinou se mi vstávat takhle brzo vůbec nechce.

Poslední tři roky je to beachvolejball, kterému se věnuji 3x týdně.



Ing. Dana Ratajská  
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Pracovně: **16 – 8 – 5**.

**16** let se intenzivně věnuji internímu auditu a jsem členkou ČIIA, **8** let se v rámci sekce veřejné správy snažím pomáhat interním auditorům z veřejného sektoru, **5** let se jako členka rady snažím ještě intenzivněji propagovat činnost a důležitost ČIIA pro interní auditory.

Osobně: **xx – xx – xx**.

**xx** – ani malá, ani velká, zkrátka tak akorát, **xx** – ani mladá, ani stará, zkrátka tak akorát, **xx** – tak trochu nezmar, jen tak mě něco neporazí :-).

Sluníčko na obloze, teplo, moře – plavání.

Sluníčko v duši lidí, které mám kolem sebe – rodina, přátelé, kolegové, zkrátka mí nejbližší.

Sluníčko mé 3,5leté – malý vnouček, se kterým o víkendech zapomenu na starosti všedních dní a vrátím se s ním do dětských let.



Ing. Lukáš Wagenknecht  
Good Governance

**40** – číslo tohoto roku,

ke kterému jsem se letos propracoval a užil jsem si zatím snad každou vteřinu.

**15** – počet let, kdy se v nějaké roli věnuji internímu auditu, který mi přináší stále nová poznání.

**10** – roky, které s kamarádem podnikáme a které mi přinesly setkání se skvělými lidmi.

Nejvíc mě nabíjejí chvílky strávené s rodinou a nejbližšími přáteli, kdy řešíme nesmrtelnost chrousta a další životně důležitá témata.

## ■ Kontrolní komise



Mgr. Petr Švub, CIA, CISA  
Česká spořitelna, a.s.  
PŘEDSEDA

**3** = 2 děti s jednou ženou.

**19** – 19 SEC je pro mne ideální čas extrakce espressa na mé Rancilio Silvia.

**2503** KM daleko k tchýni, kterou mám velmi rád.  
Co mají ta tři čísla společného?

Posouvat hranice možného, hledat unikátní řešení.  
Pozitivně překvapovat a dělat radost zejména svým blízkým.  
Tvořit (na zahradě, v dílně, v kuchyni, v ložnici :-), počítačové algoritmy, elektronické systémy, „architektonické návrhy“ – jestli se to tak dá nazvat).



Ing. Martin Bubeník, Ph.D.  
ČEZ, a.s.

**24** (hodin), **7** (dní),  
**365** (dní) – snažím se

spravedlivě rozdělit čas mezi práci, rodinu a koníčky.

Čas strávený s rodinou (malým synem) a aktivní sport (ideálně sport s rodinou).



Mgr. František Orság, CIA  
Ministerstvo financí ČR

Abych s těmi čísly zůstal u auditu a vystačil

si s jednou rukou, pak jsou to čísla: **1, 2 a 3**.

Je jedna činnost, kterou se živím (interní audit) a která vedení společnosti/organizace poskytuje 2 druhy služeb (ujišťovací a poradenské) ve 3 oblastech (řízení rizik, kontrolních mechanismů a správy společnosti/organizace).

Pobyt na Valašsku s dobrými přáteli, domácí slivovicí a hořkým Radegastem.

# Noví členové

---

- Ing. Zuzana Andrtová, Pražská energetika, a.s.
- Ing. Daniel Bechný, RISCOVER s.r.o.
- Ing. Karel Bouda, Česká správa sociálního zabezpečení
- Ing. Bc. Josef Brož, Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.
- Jan Břehovský, Ernst & Young, s.r.o.
- Ing. František Buda, Ministerstvo financí SR
- Ing. Milan Carda, Severočeské vodovody a kanalizace, a. s.
- Ing. Lenka Cívínová, Komerční banka, a.s.
- Ing. Eva Černá, Státní fond životního prostředí ČR
- Ing. Mgr. David Červenka, DiS., Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- JUDr. Kristína Duraj Chochlíková, Ministerstvo financí SR
- Ing. Hana Ernstová, Ministerstvo zemědělství ČR
- Ing. Dalibor Garčár, Komerční banka, a.s.
- Ing. Jana Hanzalíková, Česká správa sociálního zabezpečení
- Maximilian Herrmann, LL.B. Hons, Individuální člen
- Ing. Daniela Husovská, Státní fond životního prostředí ČR
- Ing. Jozef Chvala, Národná banka Slovenska
- Ing. Lucia Jakabovičová, ACCA, Individuální členka
- Ing. Milena Jurigová, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Ing. Lucie Kadochová, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Ing. Daniel Kaša, Individuální člen
- Ing. Jan Kašička, Komerční banka, a.s.
- Ing. Jakub Klimeš, Equa bank a.s.
- Ing. Marie Kolářová, Revmatologický ústav
- Jana Krátká, TC academy s.r.o.
- Ing. Lenka Kupková, Pražská energetika, a.s.
- Ing. Mgr. Simona Lacková, Artesa, spořitelní družstvo
- Ing. Pavla Lyerová, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Ing. Marie Martínková, Komerční banka, a.s.
- Ing. František Molnár, Ministerstvo financí SR
- Mgr. Petra Netryová, LL.M., Ministerstvo financí SR
- Ing. Alena Nová, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Ing. Daniel Novák, Česká správa sociálního zabezpečení
- Bc. Aleš Patříčný, Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group
- Ing. Karolína Pelantová, Individuální členka
- Petra Plašilová, Komerční banka, a.s.
- Ing. Tomáš Postránecký, Individuální člen
- Ing. Lukáš Procházka, CISA, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Ing. Viera Rumanková, Ministerstvo financí SR
- Ing. Martin Růžička, Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
- Ing. Roman Rybanský, TIPOS, národní lotéřiová společnost, a. s.
- Ing. Petra Skočdopolová, Komerční banka, a.s.
- Ing. Pavol Stano, Česká správa sociálního zabezpečení
- Mgr. Ondřej Sýkora, Česká spořitelna, a.s.
- Mgr. Kristýna Šnajdrová, Česká správa sociálního zabezpečení
- Mgr. Tomáš Tvrdoň, TIPOS, národní lotéřiová společnost, a. s.
- Ing. Soňa Tyková, Ministerstvo financí SR
- Ing. Vladimír Urmanič, Ministerstvo financí SR
- Ing. Valéria Urmínská, Individuální členka
- Ing. Martin Valenčík, Individuální člen
- Ing. Jana Veselá, Česká správa sociálního zabezpečení
- Ing. Simona Véghová, Národná banka Slovenska
- Alena Viktůrková, DiS., Komerční banka, a.s.
- Bc. Jaroslav Volmut, Individuální člen
- doc. Ing. Mgr. Zdeněk Vospěl, CSc., České vysoké učení technické v Praze
- Ing. Kateřina Wodáková, Individuální členka
- Ing. Robert Zajačik, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Ing. Lukáš Ziegler, Komerční banka, a.s.
- Bc. Ivana Žďárská, Individuální členka
- Ing. Michaela Ženčuchová, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR





# English Annotation

**Zuzana Kitto** – Ethics and Moral Integrity from the Manager's Viewpoint – Are You of the Same Opinion?

The author of the article discusses the ethics and moral integrity in the society. She emphasises the importance of the models in this area and the necessity not to leave this topic aside.

**Jan Urban** – Audit of the HR Risks

The author focuses on the audit approach to HR risks in the organisations. The article focuses mainly on the causes of the HR risks which are common to all organisations.

**Jan Chmelík** – Small Audit Considerations about the Staff Turnover

The author focuses on the topic of staff turnover. He introduces to the readers the view of the internal auditor on the level of staff turnover in the company and shows the approach to the relevant and advantageous conclusions for their evaluation.

**Jaroslav Broža, Ladislava Slancová** – The Supreme Audit Office in the Light of Ethics and Company Culture

The authors introduce to the readers how is the company culture created, maintained and managed in the Supreme Audit Office.

**Eva Štěpánková** – HR and Process Audit of Selected Department of the Organisation

The author of the article on the example of selected methods of personal and process analysis documents the importance of correct allocation of competencies, proper set-up of the organisational structure and mapping of processes for employee satisfaction and motivation and to ensure sufficient performance of the organisation.

**Veronika Bauer, Luděk Stehlík** – HR Analytics: Utilising of the Internal Data for the Employees' Retention

The authors deal with the retention analytics in HR, which shows natural way how to start transformation of the internal HR function based more on data and proof.

**Václav Peřich** – Starting with Jan Amos Komenský...

The author discusses in his article the relationship between his own interest and ethical values. He shows the necessity to protect and prevent the society before the ones who do not follow rules and their conduct is impermissible.

**Dorota Kajfoszová** – How the Happiness Had Come to us

The author describes interesting experience with the functioning of the Happiness Manager in the company O2.

Interview with **Michael Peppers** performed by Petr Hadrava

Interview with Michael Peppers performed by Petr Hadrava.

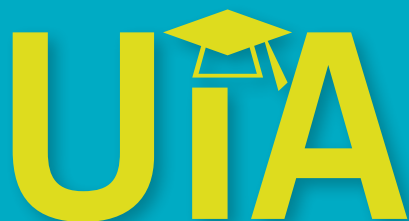
**Jiří Dvořáček, Josef Tyll** – Artificial Intelligence: Threat or Challenge for the Internal Audit?

The authors of the article explain to the readers the topic of artificial intelligence and explain the basic influences. They question the survival of the internal audit after the artificial intelligence will come. And they discuss the influence of the artificial intelligence on the internal audit. They show the ways this technology might be used in the companies generally and in the internal audit process. They draw attention to the need to monitor the introduction and use of the artificial intelligence in the companies including risks which are related to this technology.

**Milena Widomská** – Activity of CHJ in 2018

CHJ prepares the approach to the development of the controls in the public administration and gives opinions in the areas such as the EU funds, internal control systems, following the 3E principles, internal audit, public control, review of the financial statements and purchasing. It coordinates the activities of the public bodies in the enforcement of the act no. 320/2001 on financial control and related legal acts, cooperates with other public sector bodies and organisations providing educational services and organizes its own trainings, seminars and workshops.

ZAHAJUJEME NOVÝ BĚH UNIVERZITY INTERNÍHO AUDITU 2018–2019



# UNIVERZITA INTERNÍHO AUDITU

Komplexní vzdělání pro interní auditory



Případové studie a sdílení praxe



5 týdnů a více než 20 odborníků z praxe  
interního auditu



**Termín konání:**

1. týden 15.–19. října 2018

2. týden 19.–23. listopadu 2018

**JIŽ V ŘÍJNU**

