



*iA*

*interní auditor*

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 25, ČÍSLO 3|2021 (101)

3|2021



Pracujte pro silného a stabilního zaměstnavatele.  
Právě hledáme do našeho týmu nového kolegu/kolegyni na pozici:

## Interní auditor/ka

Můžete se u nás těšit na:

- Odpovídající mzdové ohodnocení
- Širokou škálu zaměstnaneckých výhod a benefitů
- Příjemné pracovní prostředí a pohodový tým
- Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje
- Flexibilní pracovní dobu
- Dlouhodobou perspektivu uplatnění
- Místo výkonu práce: Praha
- Nástup dohodou

Kontakt:

Bc. Anna Červenková

Tel: +420 211 044 331

e-mail: [cervenkova@ceps.cz](mailto:cervenkova@ceps.cz)



The logo for Ceps, featuring the word 'ceps' in a white, lowercase, sans-serif font. A horizontal line is positioned above the 'c' and 'e'.



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

neustálé zrychlování dění okolo nás, pohyb na pracovním trhu a konkurence, rostoucí nároky na výkon zaměstnanců, změny v charakteru a náplni práce, nárůst vlivu využití výpočetní techniky, požadavky na životní styl a řada dalších okolností a faktorů vede ke změnám požadavků a přístupů zaměstnanců a zaměstnavatelů, s nimiž úzce souvisí i otázka motivace.

Motivace může být vnímána odlišně u různých věkových skupin zaměstnanců, v různých odvětvích a profesích. Přicházejí nové generace, které vidí motivaci jinak než generace starší. Mají jiné požadavky a očekávání. To platí také o finančních i nefinančních nástrojích motivace.

O volbě motivačních nástrojů a způsobu jejich užití rozhoduje organizace a její management na všech stupních řízení. Nezastupitelná role managementu je ve znalosti členů jejich týmu, jejich silných i slabých stránek, jejich situace a potřeb. Nesmí se zapomínat na využití nefinančních nástrojů motivace, které podpoří u zaměstnanců samostatnost, jejich celkový rozvoj a zvýrazní smysl prováděné práce. Pokud zaměstnanec ztratí motivaci, je to velká škoda, neboť vše, pro co jej organizace přijímala a co do něj vložila, se vytrácí.

Řada okolností a faktorů působí samozřejmě i v interním auditu. Jde o profesi, v níž se auditor nachází v pozici, která je náročná nejen na samostatnost, znalosti auditované problematiky, ale rovněž na komunikační dovednosti a na odolnost vůči stresům, které se často vyskytují. Auditor čelí očekávání ze všech stran.

Zejména k tématu motivace vychází toto číslo časopisu. Věřím, že každý čtenář si v něm najde něco zajímavého. ■

*Jan Kovalčík  
předseda redakční rady,  
člen Rady ČIIA*

# O B S A H

Předpoklady úspěšné motivace zaměstnanců: mýty a skutečnost <b>Jan Urban</b>	5
Nezbytnosti, na které v zaměstnání nesmíme zapomínat <b>Ladislava Slancová</b>	8
Proč „rozvojový plán zaměstnance“ <b>Barbara Kubešová</b>	12
KPMG stojí na předávání znalostí od expertů k nováčkům <b>Adéla Pobořilová</b>	15
Motivace a řízení talentů 2021 <b>Šárka Taxová</b>	18
Ve VFN si svých zaměstnanců vážíme a dáváme jim to najevo <b>Šárka Nováková</b>	22
Standardní motivace <b>Pavel Vácha</b>	25
Anketa mezi interními auditory	28
Audit ochrany oznamovatelů <b>Stanislav Klika</b>	30
Role interního auditu v procesu due diligence <b>Jiří Dvořáček, Josef Tyll</b>	33
Integrovaný systém řízení (ISO normy) <b>Zbyněk Malý</b>	38
Tipy pro interní audit v oblasti financí a daní <b>Jana Šorfová</b>	40
Noví členové	43
English Annotation	44

ROČNÍK 25, ČÍSLO 3|2021 (101)

Vydává:  
Český institut interních auditorů, z.s.  
Karlovo nám. 3  
120 00 Praha 2  
tel.: +420 224 920 332  
+420 224 919 361  
e-mail: casopis@interniaudit.cz  
www.interniaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR  
Karlovo nám. 3  
120 00 Praha 2

Registrace: MK-ČR-E-12322  
ISSN 1213-8274 (Print)  
ISSN 2787-9798 (Online)

Redakční rada:  
Vedoucí – Jan Kovalčík  
Petr Hadrava, Daniel Häusler, Ludmila Jiráňová,  
Andrea Lukášiková, Šárka Nováková, Ladislava  
Slancová, Petra Škvorová, Eva Štěpánková,  
Milena Widomská

Editorka: Kateřina Zonygová

Grafika: Viktor Beránek

Vydavatel nenese odpovědnost za údaje  
a názory autorů jednotlivých článků

Foto: archiv ČIIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut  
interních auditorů

**ia**  
interní auditor

# Předpoklady úspěšné motivace zaměstnanců: MÝTY A SKUTEČNOST



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

**Motivace zaměstnanců posiluje jejich nasazení, odpovědnost i iniciativu. Správné používání motivačních nástrojů je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace. Často však patří k úkolům, se kterými si vedoucí ani organizace samotné nevědí zcela rady.**

**J**sou pracovníci, které motivovat nelze, a to žádnými nástroji. Není jich mnoho, pokud však na ně připadneme (a ověříme si, že tomu tak skutečně je), měli bychom se s nimi co nejrychleji rozejít.

Většinu pracovníků však motivovat lze, a pokud se nám to podaří, jejich produktivita vzroste. Jestliže se nám to nedaří, měli bychom s hledáním nedostatků začít u sebe. Často to vyžaduje opustit některá nedorozumění, která se k motivaci vážou, a pochopit, co a jak pracovníky skutečně motivuje.

## **Motivace a spokojenost**

Výchozím předpokladem účinné motivace je pochopení rozdílů mezi motivací zaměstnanců a jejich spokojeností. Častým nedorozuměním je totiž představa, která říká, že spokojenější zaměstnanci pracují s vyšší motivací, a jsou proto výkonnější. Motivace a spokojenost pracovníků jsou však, přes svou příbuznost, dvě odlišné kategorie.

**„Jsou pracovníci, které motivovat nelze, a to žádnými nástroji.“**

Spokojenost zaměstnanců je většinou předpokladem jejich motivace, k vyšší výkonnosti však vést nemusí. Tím, co motivuje (vede k vyššímu výkonu), totiž není spokojenost, ale možnost získat odměnu. Ve většině situací proto platí, že chceme-li dosáhnout toho,

aby zaměstnanci byli výkonnější, musíme je k tomu motivovat, a to určitou odměnou.

### **Základní pravidlo pracovní motivace**

Základní pravidlo pracovní motivace je jednoduché. Jeho podstatou je, že úspěšné vykonání každého (náročnějšího) úkolu by mělo být předem spjato s určitou „odměnou“; jeho nevykonání naopak s určitou hrozbou „sankce“. Je-li tento vztah dlouhodoběji porušen, motivace selhává nebo nepůsobí tak, jak si organizace představuje.

**„Častým nedorozuměním je totiž představa, která říká, že spokojenější zaměstnanci pracují s vyšší motivací, a jsou proto výkonnější.“**

Odměnou nebo sankcí je přitom cokoli, co je zaměstnancům příjemné (protože uspokojuje jejich potřeby), nebo naopak nepříjemné (protože uspokojování jejich potřeb brání). Odměny i sankce mohou být proto hmotné, především finanční, i nehmotné.

Význam nehmotných odměn, především pochvaly či uznání, obecně však především úspěchu v práci, spočívá především v tom, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Nejčastěji tak, že zvyšují vlastní sebehodnocení.

Pozitivní motivace, ať již hmotná, či nehmotná, je většinou podstatně účinnější než negativní, bez hrozby určitých sankcí se však zcela obejít nelze. O účinnosti odměny či sankce však rozhoduje i čas. Nejúčinnější jsou tehdy, přicházejí-li bezprostředně po vykonání či nevykonání úkolu. Pochvala, kterou zaměstnanec

dostane okamžitě poté, kdy svůj úkol úspěšně provedl, má tak na jeho výkon podstatně větší vliv než pochvalné hodnocení po delší době, a totéž platí i o motivaci peněžní.

Základní pravidlo motivace je o to důležitější, že organizace ani manažeři si odměny či sankce, které „rozdávají“, nemusejí vždy jasně uvědomovat. Příkladem je situace, kdy pracovníkovi, který si na svou práci opakovaně stěžuje (přestože vykonává stejné úkoly jako ostatní), jeho vedoucí nadále zadává jen úkoly lehčí. Neuvědomuje si totiž, že jej „odměnil“ a že u ostatních tato odměna nezůstane bez odezvy. Jeho jednání dříve či později napodobí.

### **Motivace a mzda: nejčastější nepochopení**

K nejčastějším nepochopením vztahujícím se k finanční motivaci patří představa, že k výkonové motivaci pracovníků slouží jejich (vyšší) základní mzda. Vyšší základní mzda však ve skutečnosti nástrojem vyšší výkonové motivace, a tedy i vyšší produktivity, není. Je nástrojem, který zvyšuje spokojenost, a tím i stabilitu zaměstnanců. Ta však, sama o sobě, k vyšší výkonové motivaci vést nemusí.

**„Základní mzda k výkonové motivaci příliš nepřispívá.“**

I to však platí v zásadě jen tehdy, vnímají-li lidé svou mzdu jako „spravedlivou“. Tedy jako mzdu, která podle jejich názoru odpovídá jejich schopnostem, úsilí, odvedené práci či pracovním podmínkám. Nikoli však „absolutně“, ale ve srovnání s druhými.

Nástrojem výkonové motivace je většinou jen výkonová složka mzdy, tedy odměna, kterou má zaměstnanec možnost za určitých okolností získat. Co motivuje, je vidina této odměny, avšak jen tehdy, je-li vazba

výkonové složky mzdy na výsledky práce, případně pracovní chování zaměstnance, předem jasně stanovená, a zaměstnanci možnosti jejího získání věří. Tedy pokud věří, že stanovených cílů mohou dosáhnout, že vedoucí jejich výsledky zhodnotí objektivně a že organizace svůj slib odměny dodrží. V opačném případě nemusí být ani vysoká výkonová odměna příliš účinná.

Totéž platí pro další hmotné podmínky práce, například zaměstnanecké výhody. I ty jsou důležitým předpokladem spokojenosti, k vyššímu výkonu však samy o sobě nevedou.

Vyšší spokojenost zaměstnanců v důsledku vyšší základní mzdy či zaměstnaneckých výhod vytváří pro výkonovou motivaci lepší předpoklady. Motivovat nespokojené zaměstnance je totiž obtížné. Pro vlastní výkonovou motivaci je však tato spokojenost jen podmínkou nutnou, nikoli postačující.

### **Odměna je důležitá i jako nástroj motivace k základním povinnostem práce**

Podobnou (a obdobně nesprávnou) představou je, že odměna, ať již finanční, nebo jiná, zaměstnancům náleží jen tehdy, provedou-li něco mimořádně záslužného, většinou něco, co není přímo v popisu jejich práce. Výkonová motivace, opírající se o finanční či nefinanční odměnu, je však důležitá i tehdy, pokud se ničeho mimořádně záslužného nedopustí, tedy i tehdy, pokud „jen“ vzorně vykonávají všechny své „běžné“ povinnosti.

Důvodem je, jak jsme již uvedli, že základní mzda k výkonové motivaci příliš nepřispívá. Výkonová odměna je tak nástrojem, který výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci své úkoly (včetně těch, za které berou základní mzdu) skutečně plnit budou. Pohyblivá složka mzdy vázaná na výsledky, ale i pracovní chování, by tak měla být součástí odměňování všech pracovních míst.

## Význam „nehmotné“ motivace

Význam nefinančních motivačních nástrojů roste s měrou, ve které jsou materiální potřeby pracovníků uspokojeny. Zvyšuje se však i s jejich kvalifikací.

I nefinanční motivační nástroje mají povahu odměny. Jsou navíc odměnou, jež bezprostředně zvyšuje nejen spokojenost, ale i výkonovou motivaci. K nejdůležitějším nefinančním nástrojům motivace patří samostatnost práce, možnost zvýšení schopností spojená s prací, širší smysl, který práce má, a úspěch, kterého se v ní dosahuje. Využijeme-li tyto nástroje naplno, vydá ze sebe zaměstnanec často maximum.

## „I nefinanční motivační nástroje mají povahu odměny.“

*Samostatnost* vychází z přirozené lidské potřeby řídit, alespoň částečně, svou činnost sám. Zvýšení samostatnosti pochopitelně neznamená, že pracovníkům dáme možnost si o své práci rozhodovat sami. Může však znamenat například to, že jim poskytujeme včasnou zpětnou vazbu, na jejímž základě se v řadě případů sami rozhodovat mohou, a pokud to dokážou, pak do jejich práce, není-li to nutné, nezasahujeme. Důležitou součástí zpětné vazby je přitom pochvala, podporující sebejistotu.

Stejně účinným motivačním faktorem je *možnost zvyšovat své schopnosti*. I ta odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to se ve své činnosti zdokonalovat. Působí především tehdy, jde-li o schopnosti, na kterých zaměstnanci záleží. Pro praktickou motivaci z toho plyne, že úkoly by zaměstnanci měly být zadávány tak, aby mu přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat. Předpokladem je schopnosti zaměstnanců trvale sledovat.

Třetí motivační faktor, tedy *smysl prováděné práce*, spočívá v tom, že lidé, kteří jasně chápou širší smysl a význam své práce, přistupují k plnění úkolů odpovědněji, a často se nebrání ani úkolům velmi složitým, vyžadujícím překonat značné překážky. Smyslem práce, který podporuje motivaci, však zpravidla nejsou „čísla“, například zisky či jiné podnikové ukazatele, ale přínos práce pro určité osoby, případně společnost jako celek.

## „Ke zvýšení spokojenosti i výkonové motivace přispívá i možnost být v práci úspěšný.“

Není-li proto zaměstnancům širší smysl či význam jejich práce zřejmý, je třeba jim ho vysvětlit. Například tak, že jim objasníme, proč a jak je jejich práce důležitá pro zákazníky. Nejsou-li s těmito

zákazníky přímo v kontaktu, můžeme je o nich podrobněji informovat.

Ke zvýšení spokojenosti i výkonové motivace přispívá i možnost být v práci úspěšný, mimo jiné i v důsledku toho, že úspěch znamená zpravidla i vyšší výdělek. Organizace, snažící se motivaci svých zaměstnanců zvýšit, by se proto měla snažit je v jejich pracovní úspěšnosti posílit. Ať již tím, že se postará o zvýšení jejich schopností, zlepší jejich pracovní vybavení, zjednoduší organizaci práce a odstraní nejrůznější překážky, mimo jiné i nízké rozhodovací pravomoci, které jim v úspěchu v práci brání.

## Závěr

Organizace i jejich vedoucí mají při motivaci svých spolupracovníků k dispozici řadu nástrojů. Ne vždy si však jejich působení dostatečně uvědomují a ne vždy je používají správným směrem. Nejsou-li pracovníci motivováni tak, jak by si jejich organizace či vedoucí představovali, nemusí tak být chyba jen na jejich straně.

Příčinou bývá nepochopení, že většina pracovní činnosti je motivována působením odměn a sankcí, hmotných i nehmotných. Motivační působení finančních odměn spočívá v tom, že se vážou na výsledky práce či pracovní chování zaměstnance. Význam nefinanční odměny se zvyšuje s růstem mzdy i kvalifikace zaměstnanců. Potřeby, které tyto odměny naplňují, nelze uspokojit penězi. Zaměstnanci, jejichž

potřeby samostatnosti, rozvoje, smyslu práce i osobní úspěšnosti zůstávají neuspokojeny, tak ze sebe nevydají vše. Dříve nebo později se spíše začnou poohlížet po jiném zaměstnavateli. ■

## Literatura:

URBAN, Jan, 2017, *Motivace a odměňování pracovníků*, Praha: Grada Publishing

URBAN, Jan, 2018, *40 manažerských mýtů, jež škodí vašemu byznysu*, Grada Publishing

# NEZBYTNOSTI, na které v zaměstnání nesmíme zapomínat



Ladislava Slancová  
ředitelka odboru  
interního auditu  
Nejvyššího kontrolního úřadu

Nesnadný rok 2020 je za námi a my vyrazili do boje s rokem dalším, neméně náročným. Jak přes všechna omezení, opatření povzbudit aktivitu a motivovat zaměstnance – interní auditory? Pojem motivace je v naší společnosti čím dál populárnější a covidové období, jako by mu šlo přímo naproti. Mnoho z nás začalo již před časem s přehodnocením svých priorit. Třídili jsme si myšlenky, které nás během lockdownu, a i dávno před tím, napadaly. Jako bychom doma, kde jsme trávili veškerý čas, nechtěli být zbytečně zahlceni problémy a mohli volně dýchat. I to je jedna z věcí, která změnila chápání sladění osobního a pracovního života. A na co tedy v současné době nesmíme zapomínat, aby interní auditory podávali co nejlepší a nejkvalitnější výkony?

## Kdo jsou interní auditory a co dělají?

Dnes už nikdo nepochybuje o tom, že alfa a omegou řešení potenciální úspěšnosti organizace je její optimální správa a řízení. Integrovaný a nezbytnou součástí efektivní správy a řízení organizace se pak stal i interní audit. Ten díky náležitému místu ve správě a řízení organizace a nezávislému postavení poskytuje objektivní názor na operace organizace. K tomu, aby útvar interního auditu zvládl objektivně ujišťovací a konzultační funkci, je nezbytné pracovat na zajištění organizačních a řídicích principů, ale i na zvyšování intelektuálního kapitálu – kompetentnosti, tj. znalostí, dovedností a postojů, motivace a etiky interních auditorů. **Interní auditory nejčastěji pracují v týmu, který musí táhnout za jeden provaz, musí si mezi sebou vzájemně pomáhat a vnímat se. Výsledky skupiny interních auditorů pak jako celku jsou totiž postavené na vzájemné závislosti výsledků jednotlivých členů týmu.**

**„Řízení lidí je jedna z nejzodpovědnějších, ale zároveň nejúžasnějších činností, se kterou se manažeři setkávají.“**

Uvědomit si tuto závislost, jejich jednotlivé role a pozice ve skupině jsou prvním předpokladem k vytvoření takového útvaru interního auditu, který bude skutečně pro zaměstnavatele přínosem. Za prvé je třeba si uvědomit naše vlastnosti, vědomosti a zkušenosti, které máme a nic si nenalhávat. Stejně jako u seberozvoje, i zde platí pravidlo, že „teď je teď, a co bude, nevíme“. **I při výběru interního auditora je tak třeba žít pouze přítomným okamžikem, a ne okamžikem „až si jej vychováme“.** Je důležité vědět, jaký typ člověka potřebujeme, co lehc dokáže vynahradiť jeho nedostatky a zvýrazniť jeho přednosti. Jaký typ osobnostní typologie si můžeme dovolit vzhľadem k našim cíľom, či jak často budeme



potřebovat sebereflexi a dostatečný osobní rozvoj. To vše hraje u týmu interních auditorů velkou roli. Skupina se také bude lišit v závislosti od jejich funkcí, ve kterých tráví denně nejvíce času. Jiné požadavky budeme mít nejspíš na auditora IS/IT technologií a jiné na vedoucího skupiny auditorů. I přesto se však mohou v lecčem protínat. V logickém myšlení, představivosti či snaze objektivně vyhodnotit prověřované.

## „Mnoha manažery oblíbená stavba vzdušných zámků a dlouhodobých vizí motivaci nepřinese.“

### Hlavní požadavky

Interní audit je z jistého pohledu vnitrofiremní služba jako každá jiná. Hlavní požadavky vedení jsou na jeho užitečnost, rychlost a jednoduchost. Interní auditori však také musí vyjít vstříc požadavkům vedení, a těmi jsou integrace či převzetí dalších činností a odpovědností mimo oblast interního auditu vykonávaného dle zákona o finanční kontrole. Dle mých zkušeností je základem úspěchu aktivní přístup při sladování strategie odboru interního auditu se strategií dané organizace. Musíme být schopni vedení ukázat, že známe problémy a změny uvnitř organizace a že jsme schopni na ně reagovat z hlediska typu služeb, složení týmu a efektivního využívání kapacit odboru interního auditu. **Je proto nezbytné průběžně a systematicky shromažďovat konkrétní informace ke každému zaměstnanci. Jen tak lze předcházet sporům ve vedení týmu při plnění nastavených kvalitativních či kvantitativních ukazatelů, které jsou základem rozvojové strategie útvaru a slouží k dlouhodobému posunu kupředu.**

### Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je jedna z nejdůležitějších, ale zároveň nejužasnějších činností, se kterou se manažeri setkávají.

Je to zároveň aktivita, kde se projevují jak měkké, tak tvrdé prvky. Tvrdé jsou zastoupeny hmotnými aspekty organizace, např. odměňováním zaměstnanců a jejího řízení, měkké představují všechny nehmotné prvky, kam řadíme firemní kulturu či komunikaci. Na druhou stranu tato aktivita bývá jednou z nejosobitějších, tzn. že každý člověk má svou cestu. **Někdo tuto oblast zušlechťuje vědomě za pomoci různých metod a nástrojů, někdo to dělá přirozeně, aniž by o tom vůbec uvažoval.** Také úspěšnost je velmi různá. Jsou manažeri, kterým nikdy neodešel podřízený z důvodu nespokojenosti s vedením, ale je i velká skupina těch, kteří nebudou nikdy schopni dobře vést své „ovečky“. Těžiště práce s podhodnocenými lidmi totiž leží na jejich přímém nadřízeném. Je potřeba, aby jim byl nablízku, jak to jen jde; pravidelná komunikace je zde důležitější než u jiných zaměstnanců. Je třeba klást důraz na výkon, na aktuální cíle, úkoly a na jejich naplnění; mnoha manažery oblíbená stavba vzdušných zámků a dlouhodobých vizí motivaci nepřinese.

Všichni nicméně můžeme souhlasit s tím, že tato oblast je pro nás jednou z nejdůležitějších. Jako zaměstnanci trpělivě snášíme pokusy našich nadřízených na nás samotných a jako manažeri potlačujeme frustraci pramenící z toho, že nám naši podřízení zase tolik nerozumějí. **Techniky vedení však spadají pod manažerské dovednosti, které by si měl osvojit každý vedoucí zaměstnanec k tomu, aby dosahoval správných výsledků při práci s lidmi.**

### Beze slov

V roce 2020 nebyla snad oblast života našeho státu, které by se nedotkl krizový stav a související opatření v důsledku pandemie. Ani auditní činnost nezůstala výjimkou. Téměř ze dne na den jsme se museli vypořádat se situací, kterou si před tím nikdo nedokázal ani představit. Mimořádná opatření vlády téměř na pět měsíců přerušila normální fungování společnosti, uzavřela instituce, a tím ztížila chod organizací. Organizace, potažmo i útvar interního auditu, musely

rychle zareagovat na vzniklou situaci. Týkalo se to nejen termínů plánu, které se prodlužovaly či posouvaly, ale výzvou pro interní audit byl i způsob, jak naplnit naši působnost ve zcela změněných podmínkách z našich domovů. V průběhu prvního nouzového stavu interní auditori analyzovali opatření vlády s cílem identifikovat vhodná témata pro zařazení aktuálních auditních akcí nebo doplnění těch stávajících o potenciální auditovaná opatření. **Podstatnější změna ale nenastala nikoliv v plánu, ale ve způsobu práce.** Uplynulá doba přinesla z hlediska výkonu auditní činnosti cennou zkušenost. Díky možnosti uzavření dohod o práci mimo výkon pracoviště zaměstnavatele, velmi dobré technické připravenosti většiny organizací pro práci na dálku, zvyšujícímu se objemu digitalizovaných dokladů, přístupu do informačních systémů a složkám pro týmovou spolupráci, tak interní auditori mohli bezpečně spolupracovat a provádět mnoho činností od svých stolů. **Došlo k redefinování nastavených cílů a úkolů. Snahou vedoucích zaměstnanců bylo udržení akceschopnosti, konzistentní komunikace v týmu a patřičného odměňování.**

**„Jako zaměstnanci trpělivě snášíme pokusy našich nadřízených na nás samotných a jako manažeri potlačujeme frustraci pramenící z toho, že nám naši podřízení zase tolik nerozumějí.“**

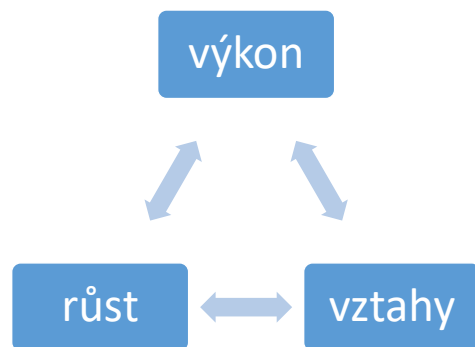
### Co chtějí zaměstnanci

**Zapojte a zeptejte se jich, jaké rozvojové aktivity chtějí.** Nemusíme je spojovat s obsahem práce. Zaměstnanci ocení témata z oblasti rodinného života a jeho propojení s prací. Stále populárnější je program, který se zaměřuje na rovnováhu mezi

osobním a pracovním životem. Organizace, které jdou tímto směrem, vytvářejí takové podmínky, ve kterých zaměstnanci mohou maximálně využívat svůj potenciál a žít svůj život naplno. Nejdůležitější oblastí nepochybně však zastává a bude zastávat forma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ať už je jakákoli.

**„Stále populárnější je program, který se zaměřuje na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.“**

Pokud management bude dobře znát své přímé podřízené, jejich motivace, osobnost a životní styl, **může lépe vyhodnotit vhodné kroky pro rozvoj firemní kultury.**



## **Jak povzbudit a motivovat nejen interní auditory**

Můžeme říci, že pandemie postavila firmu před specifické výzvy, překážky a zkušenosti, které lze však uplatnit i v budoucnu. Pokud zaměstnanci nejsou motivováni, dosahují nižších výkonů, i když do nich investujeme mnoho zdrojů a úsilí. Jak tedy zařídit, aby vynaložené prostředky nebyly zbytečné? Jak motivovat správně?

**„Trh, prostředí i požadavky se neustále mění, a pokud chceme uspět, měli bychom se posouvat také.“**

Každé firemní prostředí je jiné, a tomu musí odpovídat styl chování k zaměstnancům. Perspektivu přinese alespoň základní osobnostní charakteristika pracovníků. Pro začátek stačí rozlišit extroverty a introverty, na které už se dají „ušít“ konkrétní změny či benefity.

Trh, prostředí i požadavky se neustále mění, a pokud chceme uspět, měli bychom se posouvat také. Na znalostech, přístupu a výkonu zaměstnanců závisí úspěch organizace jako celku. **Chce-li organizace v konkurenčním prostředí obstát a dosahovat výborných výsledků, musí mimo jiné získat kvalifikované pracovníky, umět si je udržet,**

## **a cíleně a kontinuálně jejich znalosti a dovednosti rozvíjet.**

V případě úspěšného splnění bylo a je velmi důležité zaměstnance chválit. Pokud vedoucí disponuje možností udělovat zaměstnancům odměny, měly by být tak cílené a konkrétní, jak je to jen možné. Častá snaha kompenzovat zaměstnancům výši platu maximalizací všech odměn a benefitů by totiž vedla k tomu, že si „vystřílíme municí“, a pak už na podřízené nemáme čím působit. Na druhou stranu, jestliže zaměstnanec neplní svou práci, neměl by se vedoucí bát mu část odměn odebrat – ponechávání odměn bez ohledu na výkon z tzv. sociálních důvodů by mělo přesně opačný efekt, než jaký zamýšlíme.

**„Pokud se dopustíme zjevné nespravedlnosti, přicházíme o kredit a naši kolegové budou podstatně méně ochotni plnit úkoly a požadavky.“**

Základním a **nejdůležitějším faktorem, na nějž bychom měli při rozhodování o jakýchkoliv požadavcích zaměstnanců dbát, je, aby byla zachována subjektivně vnímaná spravedlnost.** Ať s požadavky naložíme libovolným způsobem, vždy je nezbytné přemýšlet, zda bude celek vnímat naše rozhodnutí jako spravedlivé. Pokud se dopustíme zjevné

nespravedlnosti, přicházíme o kredit a naši kolegové budou podstatně méně ochotni plnit úkoly a požadavky.

K zaměstnancům bychom **měli mít pozitivní přístup, ale ne přehnaně optimistický,** když vnější situace ukazuje spíše opak. V žádném případě jim **nebudeme lhát,** ale měli bychom ukazovat, že jejich práce a spolupráce s námi má smysl a že jejich činnost je pro organizaci přínosná. **Právě vědomí užitečnosti naší práce je to, co nás posouvá kupředu.**

Při snaze motivovat zaměstnance v situacích, jako jsou nyní, buďte kreativní, ale hlavně aktivní. Snažte se **porozumět jejich potřebám** a následujte je **v rovině vnitřní motivace** – uznání, jasné úkoly, odpovědnost, spolupráce či kariérní růst. **Vyplatí se to, pak půjdou do dalšího nového roku s chutí.** ■



# PROČ „ROZVOJOVÝ PLÁN ZAMĚSTNANCE“

Všechny společnosti/instituce, které si uvědomují hodnotu a význam lidského kapitálu pro své fungování, dbají na jeho rozvoj. Ten musí být přirozeně plánován a řízen v souladu s celkovou strategií společnosti/instituce, a to, dle mých zkušeností, níže uvedeným způsobem:



**Barbara Kubešová**  
vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje.  
Nejvyšší kontrolní úřadu

**V** současné turbulentní době na trhu práce je, z hlediska personálního řízení, nutné již od začátku dbát na správné nastavení pracovních podmínek zaměstnanců.

Zaměstnanci oceňují rozvojová témata v oblasti rodinného života, a hlavně jeho propojení s pracovní činností. Zkrátka je tu celá řada faktorů – motivátorů, které jsou pro zaměstnance důležitým rozhodovacím impulsem. V návaznosti na výstupy z adaptačních pohovorů s novými zaměstnanci je však třeba si přiznat, že důležitou roli hrají vztahy na pracovišti tvořené firemní kulturou, vnitropodnikovou komunikací, existencí etického kodexu a jiných, včetně možnosti vzdělávání nejen pro zvýšení pracovního výkonu.

Jak již bylo řečeno jedním z možných a velmi důležitých faktorů **je nastavení rozvojového plánu zaměstnancům tak, aby neustále věděli, jaké mají před sebou cíle a návazně, jak se mohou rozvíjet v rámci své pracovní kariéry.** Pouze takto zaměstnavatelé mohou být schopni své zaměstnance neustále podněcovat ke zdokonalování se, a tím samozřejmě i rozvíjet společnost/instituci, pro kterou pracují.

### **Rozvojové plány zaměstnanců**

Významným motivačním prvkem z mého pohledu je tvorba individuálních rozvojových plánů pro zaměstnance.

**Rozvojové plány zaměstnanců jsou individuální, a tak se liší člověk od člověka,** pozice od pozice, dle jejich pracovních úkolů, zodpovědnosti, zkrátka jde o dokument nebo seznam různých činností směřujících ke zvýšení kompetencí zaměstnance. Tento dokument může obsahovat pracovní, ale i vzdělávací aktivity člověka vedoucí ke zvýšení jeho kvalifikace a přínosu pro zaměstnavatele a další činnosti směřující k rozšíření či prohloubení znalostí, a zejména k rozvoji dovedností.

### **„Důležitou roli hrají vztahy na pracovišti.“**

Cílem by tak mělo být definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných k odstranění deficitu kvalifikací, zajištění zvýšení výkonu zaměstnance s kritériem pohybu v rámci jeho kariéry.

Výše uvedený pohyb může být jak vertikální – kde je umožněn postup v rámci organizační struktury či v rámci zisku nových kompetencí, řešení úkolů s vyšší mírou zodpovědnosti. S tímto jsou spojeny řízené vzdělávací aktivity vedoucí k zisku kompetence k vedení lidí. Pohyb taktéž může být horizontální – kde si zaměstnanec zvyšuje svoji kvalifikaci

v rámci specializace v určité oblasti. Oba předpokládané pohyby umožní zaměstnanci stát se pro zaměstnavatele „klíčovým“ zaměstnancem.

Současně může být nastaven rozvoj zaměstnance v závislosti na etapě jeho pracovního života ve společnosti/instituci. Podle toho, zda se jedná o nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu, či již zkušeného zaměstnance v rámci průběhu celoživotního vzdělávání, který má potenciál stát se „klíčovým zaměstnancem“.

V rámci tvorby individuálního rozvojového plánu je třeba dodržet určitý neměnný sled činností:

- Identifikace potřeb rozvoje zaměstnance.
- Stanovení cílů, které mají být splněny.
- Stanovení obsahové náplně a forem rozvoje zaměstnance.

- Časový harmonogram činností.
- Průběžné systematické hodnocení.

Tyto jednotlivé kroky jsou nutné pro vytvoření rozvojového plánu „na míru“. Jakým způsobem ale vytvoříme individuální rozvojový plán pro interního auditora?

### **„Významným motivačním prvkem je tvorba individuálních rozvojových plánů pro zaměstnance.“**

#### **Interní auditor a jeho rozvojový plán**

Jak již bylo výše uvedené, správný individuální rozvojový plán závisí na etapě pracovního poměru, ve které



se interní auditor nachází, dále na jeho již získaných vlastnostech, vědomostech a zkušenostech, se kterými přichází do pracovního poměru ve společnosti/instituci. V rámci nastavování rozvojového plánu platí pravidlo, „teď je teď, a co bude, nevíme“. My ale víme, co bychom od auditora potřebovali z hlediska odborných znalostí a dovedností.

**„Cílem by tak mělo být definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností.“**

Rozvojový plán pro nového zaměstnance v rámci útvaru interního auditu musí určitě zahrnovat vstupní vzdělávání tak, aby získal přesné povědomí o činnosti „své“ společnosti/instituce. Nejlepší a nejrychlejší způsob přijetí je nastavit interním auditorům vstupní vzdělávání, do kterého zahrnujeme i povinná školení, tj. BOZP, kybernetická bezpečnost... Dále je třeba zahájit odborné vzdělávání. Odbor interního auditu realizuje svůj profesní rozvoj na základě mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu 1230. Jelikož je nutné obě skupiny vzdělávacích aktivit naplánovat souběžně, není pro interního auditora první rok, resp. adaptační proces zrovna procházka „růžovým sadem“. Současně je třeba rozvíjet se nejen v odborných znalostech, ale taktéž v dovednostech, resp. „soft skills“. Nedílnou součástí pracovní

náplně interního auditora je studium a příprava cizojazyčných dokumentů pro účast na mezinárodních aktivitách, a tímto reprezentace své společnosti/instituce na mezinárodní scéně. Takže do koktejlu vzdělávacích aktivit rozvojového plánu je třeba zařadit i jazykové vzdělávání.

Rozvojový plán, zde tedy adaptace, je pro nového interního auditora průběžným kamenem. Z tohoto důvodu bychom mu rovnou do „soft skills“ měli zařadit vzdělávací činnosti time management a stress management.

Rozvojový plán pro již adaptovaného interního auditora se bude odvíjet podle specializace v oblasti, ve které se realizuje v rámci skupiny interních auditorů. Podle toho jsou dále identifikovány požadavky na dodatečné vzdělávání. Jiné požadavky budeme mít na auditora kybernetické bezpečnosti a jiné na auditora, který se bude specializovat na účetnictví. Požadavky na interního auditora kladené od zahájení jeho činnosti až do závěru jsou opravdu velmi vysoké. Nicméně stále hovoříme o požadavcích. Myslím, že je také čas na to, abychom zmínili, co na oplátku můžeme internímu auditorovi

nabídnout, abychom dosáhli určité rovnováhy. **Pouze pokud jsme schopni vybalancovat požadavky s možnostmi či nabídkou vhodných pracovních podmínek, je to spravedlivé.**

**„Nedílnou součástí pracovní náplně interního auditora je studium a příprava cizojazyčných dokumentů.“**

Jak už bylo uvedeno, sladování osobního a pracovního života, podpora zaměstnance v různých životních situacích, ale hlavně pozitivní, kolegiální přístup, správná interní komunikace aj., to jsou reálné potřeby zaměstnanců na pracovišti. **Rozvoj a tvorba rozvojových plánů je jen jednou z možností. Nedílnou, ale stále jen jednou.** ■



# KPMG STOJÍ NA PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ OD EXPERTŮ K NOVÁČKŮM



**Do KPMG každoročně nastoupí přes 150 juniorů – čerstvých absolventů a studentů bez předchozích zkušeností, které je třeba stále učit a rozvíjet, aby i oni sami mohli později předávat své znalosti dalším. Sledování a hodnocení rozvoje zaměstnanců je proto pro KPMG klíčové.**

#### **Adéla Pobořilová**

V KPMG pracuje od roku 2019 na pozici Marketing Specialist. Tvoří hlavně obsah – tiskové zprávy, články na web a do publikací, posty na síti. Kromě toho koordinuje výrobu Daňových a právních aktualit – klientského newsletteru s novinkami z oblasti daní a práva.

#### *O firmě*

KPMG je celosvětová síť poradenských společností, funguje ve 154 zemích světa a zaměstnává téměř 200 tisíc expertů. V Česku působí od roku 1990 s pobočkami v Praze, Brně, Ostravě a Českých Budějovicích a pracuje pro ni přibližně tisíc zaměstnanců. Klientům, ať už lokálním, či zahraničním, poskytuje služby v oblasti auditu, daní, účetnictví a poradenství, včetně právního.

Letmý pohled na firemní intranet napoví, že v KPMG existuje kolem stovky různých pozic. Roli v tomto počtu hraje i specializace, protože některé pozice jsou typické jen pro consulting, jiné pro právníky. Základní kariérní žebříček je jasný: junior – senior – manažer – director – partner. První tři pozice se ještě dělí na 1 a 2, přičemž Junior Tax Consultant 1 je úplný nováček. Zpravidla po roce přichází první povýšení – posun na pozici 2, která se pojí s větší zodpovědností, samostatností i vyšším mzdovým ohodnocením. Povýšení probíhá většinou na začátku každého fiskálního roku a oznamuje ho všem zaměstnancům řídicí partner. V případě vyšších pozic se změny komunikují i mimo firmu do médií. Když je zaměstnanec šikovný a pracovitý, výjimkou není ani povýšení o dva stupně, např. ze stážísty na specialistu.

## Rotace pomáhají ujasnit si kariéru

Zatímco nováčci v oddělení auditu to mají při rozhodování, čemu se chtějí věnovat, trochu jednodušší (vybírají mezi oddělením Financial Services neboli auditem bank a pojišťoven a oddělením COM, tj. auditem obchodních a průmyslových společností), začátečníci v oddělení daní musí absolvovat povinné kolečko neboli rotaci. Během několika měsíců projdou všech šest daňových oddělení (daně právnických osob, daně fyzických osob, DPH, fúze a akvizice, převodní ceny a finanční služby) a pak si vyberou, kde se jim líbí nejvíc a kde chtějí rozvíjet svoji kariéru. Výjimkou není ani působení v několika odděleních/týmech najednou. Vše záleží na tom, jak se dotyčný chce posouvat. „*Když dáš najevo zájem, můžeš dělat napříč týmy i projekty a dostaneš se k čemukoli,*“ říká Matěj Kolář, který nastoupil do firmy hned po škole a postupně začal pracovat ve třech týmech. KPMG sice každý rok nabírá velké množství juniorů, kteří v ní mohou výrazně profesně vyrůst, zároveň je ale otevřena i zkušeným odborníkům, kteří nastupují na pozice adekvátní jejich znalostem a zkušenostem.

## ACCA, KACR, KDP, CFA, CIA, CISA i MBA

Pracovat v KPMG znamená mimo jiné možnost bezplatně získat celosvětově uznávané certifikace. Některé programy stojí i přes 100 tisíc korun. Firma poskytuje i potřebné studijní volno jak na kurzy, tak na samotnou zkoušku. Výjimkou pro vybrané zaměstnance bývá příspěvek na MBA studium. KPMG má vlastní datový MBA program Data & Analytics for Business Management powered by KPMG, který vznikl ve spolupráci s VŠE a zvláště lidem pracujícím v poradenství se může víc než hodit. Úspěšné získání některých certifikací je zároveň podmínkou pro povýšení. Co všechno je možné získat „na účet“ KPMG? ACCA, KACR, CIA, CRMA, KDP, PRINCE, CISA nebo CFA.

## Na zkušenou do zahraničí

Velkou výhodou, která láká obzvláště mladé lidi, je příležitost pracovní vycestovat do zahraničí a strávit několik měsíců i let v některé pobočce v rámci celosvětové sítě KPMG podle vlastních preferencí. Krátkodobé stáže jsou typické pro Evropu, dlouhodobější pro USA nebo Asii. Vycestovat je možné ale až po nějaké době, kdy se člověk osvědčí a načerpá potřebné zkušenosti. Ani ti, kteří do zahraničí nechtějí nebo nemohou, nejsou o mezinárodní prostředí ochuzeni. KPMG má klienty jak české, tak zahraniční a na řadě projektů spolupracují jednotlivé pobočky podle toho, ve kterých zemích klient působí. Stáž v Americe si pochvaluje Zuzka Pospíšilová, manažerka v auditu, která je ve firmě už 11 let.

**„Povýšení probíhá většinou na začátku každého fiskálního roku a oznamuje ho všem zaměstnancům řídicí partner.“**

## Zpětná vazba minimálně dvakrát do roka

Hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát ročně. Vzhledem k tomu, že fiskální rok firmy je od října do září, hodnotí se vždy v pololetí, většinou v dubnu, a pak během října po „ukončení sezony“. Každý zaměstnanec si nastavuje cíle, které následně ve spolupráci s nadřízeným (tzv. PM, performance manažerem) hodnotí, a pokud má ambice se dále rozvíjet a růst v rámci firmy, vedení mu to rádo umožní.

Systému, ve kterém hodnocení probíhá, se říká Open PD (personal development). Zaměstnanec nejprve ohodnotí sám sebe a data odešle svému PM. Hodnocení následně proberou (osobně, ale stále častěji i online) a stanoví cíle pro další období. „*Hlavním smyslem hodnoticího rozhovoru by spíše než sepisování dlouhých textů měla být*

*otevřená diskuse,*“ dodává Marek Bališ, který v KPMG šéfuje oddělení HR. Dále jsou zaměstnanci, kteří pracují na projektech s klienty, hodnoceni po každém projektu manažerem daného projektu či zakázky. Jejich výkon tak nehodnotí pouze performance manažer, což se osvědčilo jako objektivní zpětná vazba.

## GPS: když zaměstnanci hodnotí firmu

Global People Survey je každoroční průzkum, ve kterém naopak zaměstnanci hodnotí firmu. Průzkum probíhá napříč pobočkami celé sítě a je anonymní. Míra spokojenosti se sleduje na úrovni jednotlivých oddělení. Hodnoticí dotazník dává prostor pro pochvalu i podněty ke zlepšení. Těm relevantním se snaží firma vyhovět – v minulosti třeba větší podporou sportovních aktivit nebo zlepšením interní komunikace. Protože je zpětná vazba pro KPMG důležitá, motivuje firma zaměstnance, aby se průzkumu zúčastnili. Pokud je účast toho či onoho týmu dostatečně vysoká, adekvátně se podle počtu účastníků navýší rozpočty na společenské aktivity, a je tak možné „oslat“ vyplnění průzkumu třeba v pivovaru nebo na bowlingu.

## Firma, kde člověk odborně vyroste

V KPMG pracují lidé i víc než dvacet let. Jindřich Vašina, partner odpovědný za audit a zároveň člen nejvyššího vedení (Management Committee), nastoupil do firmy v roce 1998. „Práce u nás je nejlepší škola byznysu a také to nejlepší místo pro první zaměstnání po škole,“ uvádí Vašina. „*Pro mě osobně je to místo, kde člověk vyroste a potkává se se zajímavými lidmi jak uvnitř firmy, tak mezi našimi klienty,*“ dodává. I proto se kariérní stránky věnované studentům jmenují Vyrostlijsme.cz. Studenti, a nejen oni, si tam mohou přečíst, kam až se lze vypracovat a za jak dlouho. A jak se říká, příklady inspirují. Na druhou stranu je ale potřeba zmínit, že se poslední dobou objevuje trend, resp. strategie zaměstnanců naučit se co nejvíce za co nejkratší dobu a poté využít



nabyté zkušenosti a vědomosti například při budování vlastního byznysu nebo v jiné společnosti.

### **A co když netoužím po neustálém postupu?**

KPMG myslí i na ty zaměstnance, pro které není postup v kariérním žebříčku nejdůležitější prioritou. Firma se snaží rozvíjet standardní pracovní agendu tak, aby se mohli buď více specializovat na danou oblast a stali se na ni experty, nebo naopak rozšířit pracovní náplň o další úkoly a projekty. Například auditní manažer nemusí zodpovídat jen za svůj tým a zakázky, ale také za nábor nováčků do svého oddělení, pokud ho tato agenda baví a chce se jí ve spolupráci s HR oddělením věnovat. Lze i „změnit“ obor – třeba přejít z daní do centrálních služeb a věnovat se zajišťování chodu firmy. Růst může každý zaměstnanec i osobnostně pomocí školení hard i soft skills.

## **„Hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát ročně.“**

### **Rovnost a rozmanitost jako základní hodnota**

V KPMG má každý stejné právo na kariérní růst a adekvátní mzdu, a to bez ohledu na věk, gender či jiné osobnostní aspekty. V top managementu firmy jsou jak ženy, tak muži. V rámci celé firmy pracuje dokonce o 10% více žen než mužů. Maminky či tatínkové na rodičovské dovolené mohou využívat zkrácené úvazky i flexibilní práci z domova. Na částečný úvazek pracuje ve firmě 25% zaměstnanců. ■

## **Slovníček pozic**

### **KIP (KPMG Internship Programme)**

Stážista, který ještě studuje. Je plnohodnotným členem týmu, jen má menší fond pracovní doby. Pracuje na zakázkách, měl by mít zpravidla ukončené alespoň bakalářské studium.

### **Junior**

Může začít pracovat už při škole, záleží na domluvě. Junior plní dílčí úkoly, které mu zadají seniornější kolegové. Účastní se schůzek s klientem.

### **Senior**

Za dva až tři roky se z juniora stane senior. Vede vlastní tým juniorů a pracuje na složitějších projektech. Perfektně rozumí své specializaci.

### **Manažer**

Za pět až šest let je možné se vypracovat na pozici manažera. Znamená to, že dotyčný má za sebou řadu zakázek pro široké portfolio klientů, pravidelně se s nimi setkává a občas pro KPMG zajistí nový byznys.

### **Senior manažer**

Setkává se s klienty, vyhledává nové obchodní příležitosti a zodpovídá za projekty i tým. Má důležité slovo při strategických rozhodnutích firmy.

### **Director**

Řídí tým manažerů, má vyšší finanční cíle než senior manažer a odpovědnost jako partner.

### **Partner**

Zodpovídá za strategii a chod části firmy, někdy i s mezinárodním přesahem v rámci regionu. Má podíl na zisku firmy.

# MOTIVACE A ŘÍZENÍ TALENTŮ 2021

Ing. Šárka Taxová, Founder Opletalová & partners, Executive Search

Šárka působí desítky let v oblasti náboru a zabývá se různými tématy v oblasti personalistiky podniků. Má několikaleté zkušenosti při budování týmů ve společnostech na projektech objemného náboru, tak i v hledání specializovaných jednotlivců v ČR a na zahraničních trzích. Šárky jsme se zeptali, jak nahlíží na téma Motivace a výběr talentů v současné době. Zde si můžete přečíst několik zajímavých postřehů, doložených jednotlivými fakty.



**Motivace je velice diskutované téma, které řeší každá společnost, každé uskupení, které pracuje s lidským faktorem v jakékoliv době. Všechny společnosti na světě se věnují tomuto tématu a chtěly by s ním umět co nejlépe pracovat. Ať už se jedná o tým v kanceláři, ve výrobě, v obchodě, kdekoliv. Každý jedinec má svou osobní motivaci, která se propisuje do celého uskupení společnosti a obsahuje několik proměnných, které se liší v čase a daným vývojem. Na motivaci se lze dívat z několika úhlů pohledu. Pojďme se podívat na jeden z nich.**

## **Jak se liší motivace z pohledu věkových skupin?**

Každý z nás nejspíše zažil v rámci svého života, a může tak potvrdit, že v každém životním období se naše motivace pro práci mění. Dovolují si tvrdit, že člověk je bytost, která ráda pracuje. V případě, že bychom na práci nahlíželi jako na činnost, která nás baví, a tedy je nám zaměstnáním, obživou v životě, pak je to ta nejlepší kombinace, motivace, pro dosahování úspěchu, výsledků a pokroku.

V rámci věku si můžeme potvrdit, že se naše motivace mění. Toto tvrzení určitě nelze jen tak vyvrátit. V dětském věku bylo naší motivací si např. vydělat první peníze. Jako děti jsme se ptaly, jak se vlastně takové peníze vydělávají, proč máme peníze, k čemu slouží? Nevadilo nám vykonávat činnost, která nebyla úplně naším koníčkem, nebo právě naopak, byla a dostávali jsme za ni první peníze. Byla to vlastně taková první forma, jak jsme poznali, co

je směnný obchod. Za svůj čas a práci jsme dostali první peníze. Motivací nám byl vlastní sen, první brigáda, abychom získali finanční prostředky třeba na koupi první motorčky, mikiny, letenky. V rámci studia a celého vývoje, jsme zjistili, že se vyplatí svůj čas věnovat pracovní činnosti, za kterou nejen že dostávám peníze, ale také získávám zkušenosti, které když nyní naberu, tedy investice do budoucna, pak se mi vrátí v budoucnu, tedy v podobě kvalitnějšího zaměstnání, dalších zkušenostech, zodpovědnosti a uznání, a ještě za to budu lépe ohodnocen.

**„Každý jsme úplně odlišný, a proto, aby budoucí šéf věděl, jaké členy týmu bude mít, je velice důležité, aby on sám věděl nejdříve, co je cílem jeho práce, jaká je vize, cíle a strategie, ale i třeba právě hodnoty a fungování společnosti samotné.“**

Motivací se nestaly jen finanční prostředky, ale právě zkušenosti, zodpovědnost, tedy budování kariéry. Pokud se již dostanete do fáze, kdy jste zodpovědný za rodinu, velkou motivací je také čas, který je vložen do dané práce a odpovídající finanční prostředky. Pak např. motivace, jako nejlepší pracovní místo jde stranou a jasnou motivací, komoditou je čas. Jak a kde jej strávíte, a hlavně s kým. Pokud už i toto přejdete, nabudete hmotných prostředků, profesního uznání, rodinného zázemí, motivací se vám může stát jasná hodnota, stopa, kterou po sobě budete chtít zanechat na této planetě. Pak ano, můžeme potvrdit, že motivace se v průběhu každého věkového období mění. Sami

budete vzpomínat a vyprávět svým dětem, známým, potomkům, mladým kolegům a kolegyním, jak jste šli na první brigádu a za první vydělané peníze, jste si splnili sen.

Výše zmíněné poznatky můžeme doplnit o syntézu společnosti LMC, která vychází z průzkumu zaměstnanecké populace. Skládá se jak z kvalitativních, tak kvantitativních dat. Tomáš Ervín Dombrovský (LMC) uvádí, že se jedná spíše o pravděpodobnosti než o jasná rozvrstvená členění. Tj. mladí lidé do 30 let jsou nejčastěji v kategorii

Neposedných rarášků nebo Ambiciózních dirigentů, zatímco lidé 55+ jsou obvykle mezi Klidnými pracanty nebo Srdcovými hráči. Samozřejmě jsou také další možnosti. Výjimky nejsou neobvyklé.

Společnost LMC jednotlivé generační populace dělí do kategorií, které označuje jako Neposední rarášci, Ambiciózní dirigenti, Tvůrčí iniciátoři, Srdcoví hráči a Klidní pracanti. Níže můžete nahlédnout, jak jsou jednotlivé skupiny charakterizovány a mají svá specifika, proměnné.

	Neposední rarášci (14 %)	Ambiciózní dirigenti (21 %)	Tvůrčí iniciátoři (16 %)	Srdcoví hráči (26 %)	Klidní pracanti (23 %)
<b>KDO TO JE</b>	Mladí studenti, first jobbers	Svobodní, ambiciózní	Zkušení profesionálové	Lidé od rodin, s dětmi	Silvers
<b>SOCIO-DEMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mladí, singles žijící s rodiči, do 30 let, bez dětí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mladší, do 35 let, VŠ vzdělání, z větších měst, nadprůměrné příjmy, žijící ve vlastní domácnosti s partnerem/manželkou a 1 dítětem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Střední věk 35+, spíše muži, častěji rozvedení (práce je můj život), průměrný hrubý příjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Střední věk 35-44 let, ženatí/vdané, 2 a více nezaopatřených dětí, průměrný příjem domácnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Starší, ve věku 55-64 let, SŠ vzdělání bez maturity, ženatí/vdané, ve vícegeneračních domácnostech, menší města</li> </ul>
<b>MOTIVÁTORY (pro změnu práce)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chci pracovat i se bavit.</li> <li>Chci zkoušet nové věci, nechci být svázaný mnoha pravidly, řády a příliš mnoha povinnostmi.</li> <li>Hledám veselý, družný tým lidí, který jede na stejné vlně.</li> <li>Odházím, když mě práce omezuje ve svobodě žít, když mě přestane bavit, nebo se z ní stane pruda (a to i kvůli lidem).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chci stoupat, mít víc peněz, víc zodpovědnosti, víc uznání, víc respektu.</li> <li>Odházím, když nevidím možnost rychlého progresu, nedostávám pořádné úkoly a pořádné ohodnocení (za odvedený výkon). Když nesouhlasím s firemní kulturou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chci do práce vkládat kus sebe, tvůrčí nápady a za ně být uznávaný a dobře ohodnocený.</li> <li>Odházím, když narazím na svůj strop, přestanu se rozvíjet dál, stereotyp, nebo když získám pocit, že se mi ta energie nevrací. Kolegové, co mě stáhnou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jsem nespokojený, když nám práce nám bere hodně času a zasahuje osobního života</li> <li>Nechci zažívat špatné vztahy na pracovišti – vadí mi šikana i přílišná soutěživost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvažujeme o změně, když nám práce přestala dávat smysl</li> <li>Znejistuje nás, když na ni přestáváme fyzicky a psychicky stačit.</li> </ul>
<b>BARIÉRY (pro změnu práce)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvědomění si, že všude je něco dobré a něco špatné</li> <li>Jsmo bez podpory rodiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co když si nepolepším</li> <li>Na změnu je času dost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Máme příliš úzkou specializaci</li> <li>Nechci odejít od nedokončeného</li> <li>Mám pocit, že pořád se ještě mám co učit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obava z dopadů na rodinu</li> <li>Nechuť zvykat si na nové kolegy a prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bojíme se změny</li> <li>Nezajistíme rodinu</li> <li>Cítíme silnou sounáležitost s firmou</li> </ul>
<b>JOBS-TO-BE-DONE (páka/co musím udělat)</b>	Nabídnout jim nové podněty, nezvyklou náplň, neobvyklé úkoly, nové zážitky a přátelství, díky kterým bude práce zábava.	Přesvědčit je, že jim práce pomůže nahoru a nabídnout jim kontinuální progres ve všech směrech.	Nabídnout jim možnosti samostatně objevovat a bádát, řešit problémy pod vedením osobností z oboru.	Ujistit je o práci, která je family friendly, kde se skutečně dodržují pravidla, která umožňují dobře skloubit práci s rodinou.	Ujistit je o jejich uplatnitelnosti a užitečnosti; že jejich zkušenosti jsou cenným vkladem do pracovního kolektivu a dobrá práce je víc než jen rychlost.

## Jak s motivací pracovat?

Každá profese si nese svou potřebnou kvalifikaci, odbornost, zájem, zkušenosti a dovednosti. Některým věcem se dá v životě naučit. Dá se naučit i jak motivovat sám sebe. Nebo jinak řečeno, jak nezapomínat na sebe samotného, co nás osobně baví a co nám dělá dobře. Jedná se i jistou formu sebedisciplíny. Někdo svým životem proplová a nechá se vést a nést ostatními. Pak je právě ale několik dalších odlišných jedinců, kteří se profilují do role vůdců, „leaderů“, a ti mají rádi svým způsobem svobodu, která si nese své zodpovědnosti.

Když se podíváme na profese z pohledu hierarchie, pak je důležité, zda jste v roli vedoucího zaměstnance, nebo jen členem třeba týmu, projektu a jiné další jednotky. Je velice důležité, ač se jedná o krátkodobý, nebo právě dlouhodobý projekt, sestavit tým tak, aby hlava projektu, šéf, vedoucí, věděl, co kterého člena týmu motivuje a kde má silné a slabé stránky, a podle toho s danými členy týmu pracoval, rozděloval úkoly a zodpovědnosti. Každý jsme úplně odlišný, a proto, aby budoucí šéf věděl, jaké členy týmu bude mít, je velice důležité, aby on sám věděl nejdříve, co je cílem jeho práce, jaká je vize, cíle a strategie, ale i třeba právě hodnoty a fungování společnosti samotné. Pak by měl být šéf týmu nedílnou součástí výběrových řízení, aby si nejen ověřil dovednosti, předpoklady a zkušenosti budoucího člena týmu, ale aby si rozuměli i lidsky, tedy po stránce „chemické“.

Šéf týmu by měl vědět, zda jeho skupina je schopná obsáhnout všechnu budoucí zátěž projektu, a v případě, že není kapacita týmu dostačující či dlouhodobě tým nefunguje, měl by s týmem pracovat a upravovat dle potřeb, s ohledem na všechnu lidskost a slušnost. Pokud takto šéf týmu umí pracovat s lidským potenciálem a kapitálem v týmu, věřte, tým je motivovaný pro společný cíl a motivace sama o sobě přichází každým dnem sama od sebe. Zastávám názor, že šéf je zodpovědný za motivaci týmu. Myšleno, šéf tu je, aby každý den, každého poplácal po zádech a byl tu pro každého. Tedy, aspoň tak to funguje v dobrých týmech. Tým pak dobré vedení šéfovi vrací energií a dobrými výsledky a vzájemnou motivací a podržením se v těžkých časech.

## „Společnosti by měly klást právě při vstupních pohovorech velkou pozornost na motivaci budoucího zaměstnance.“

Z pohledu odbornosti, jak zde již zaznělo, v mládí se nás možná každý ptá, „Čím bys chtěl být, až budeš velký?“. Nejtěžší otázka. To je jako, když se vás v porodnici zeptají hned po porodu, otázka na tělo: „A kolik nyní vážíte kg?“ ... „Nevím, právě jsem porodila, možná 70 kg.“

## Jaké nástroje používají společnosti pro motivaci zaměstnanců?

Při hledání budoucího zaměstnání, profesního působení máme v sobě každý za sebe několik kritérií, přes které nejede vlak, když se rozhodujeme kde, proč, s kým a jak budeme pracovat. Již první krok, rozhodnout se pro nové profesní působení je podložen motivací udělat rozhodnutí z nějakého důvodu. Proč ta změna, proč něco nového? Společnosti by měly klást právě při vstupních pohovorech velkou pozornost na motivaci budoucího zaměstnance. Co je pravou motivací tohoto člověka? Znáte typy otázek, jako: Proč byste chtěl pracovat pro naši společnost? Proč bychom si měli vybrat právě Vás? A, ano, svým způsobem i obvyklá otázka, kde se vidíte za několik let. Ano, je to sice všední otázka, ale těmito otázkami zjišťujete, poznáváte člověka, který sedí naproti, jaká je jeho motivace, osobní vize, požadavky apod.

Společnosti se předhánějí, aby nalákaly ty nejlepší budoucí kolegy a kolegyně. Pomáhá jim v tom branding, marketing o společnosti, dobré jméno zaměstnavatele na trhu. V současné době mnoho lidí volí jistotu v zaměstnání a odpovídající mzdové ohodnocení, včetně co nejlepšího balíčku benefitů. Mzdové hladiny v České republice každým rokem stoupají, stále se zvedá kvalita života v ČR, díky školskému, zdravotnickému a veškerému sociálnímu zázemí v ČR.

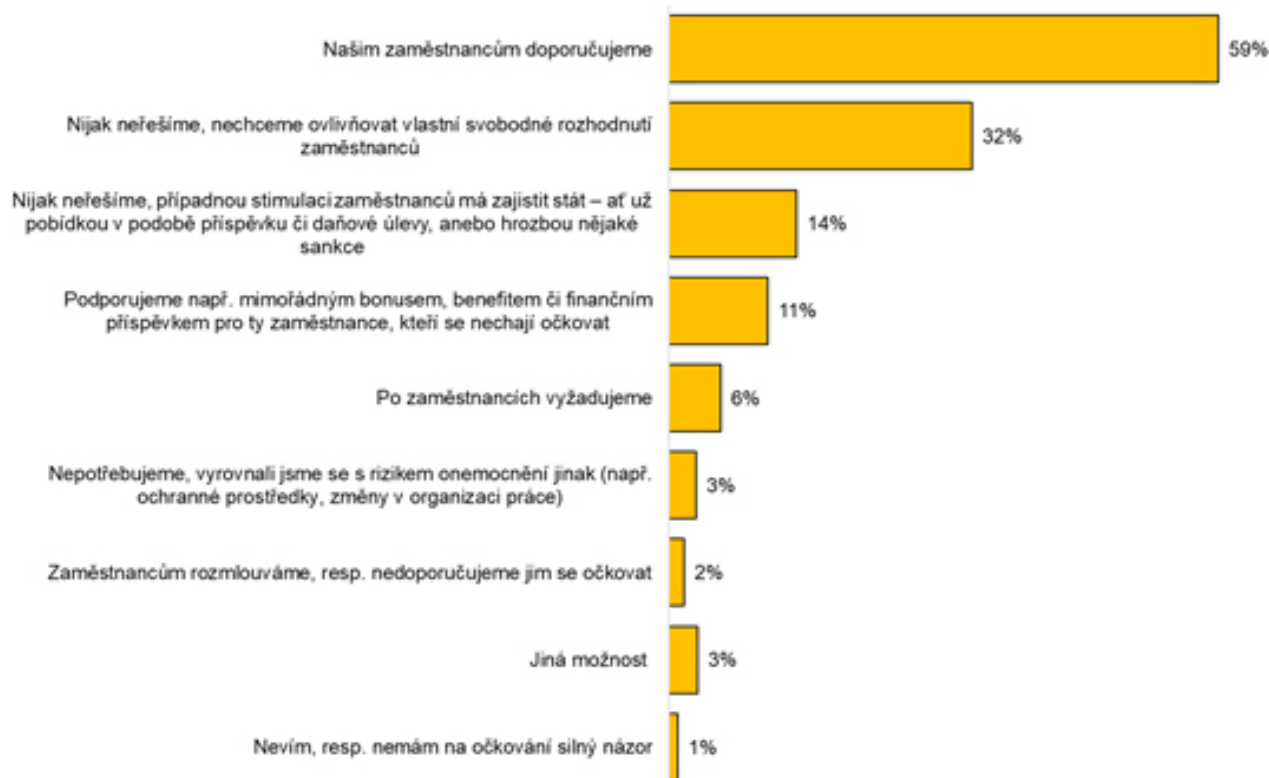
Balíčky benefitů společnosti upravují a jsou flexibilní i podle některých

jedinců. Např. v době covidové, se objevil benefit příspěvku na práci z domova. Již se nediskutuje, zda zaměstnanci mohou pracovat z domova, ale nyní se řeší, jak nastavit rovnováhu mezi kanceláří a prací z domova. Je důležité nahlížet na to, zda společnost pracuje se zaměstnanci i formou dotazníků po nějakém období a reviduje, zda balíček benefitů odpovídá skutečnosti. Zda to není ztrátová záležitost. Doporučujeme pracovat s balíčkem benefitů, protože tím dáváte komfort svým zaměstnancům, pocit váženosti a zájmu, aby žili kvalitní život. Vzniká tím pak osobní závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli. Můžeme tak říci, že si tím společnost „platí“ motivaci zaměstnance.

A nyní úplně jiný úhel pohledu k aktuální problematice celého světa. V současné době je velice citlivé téma, diskutované v době covidové, očkování. Jak mají společnosti fungovat opět v kancelářském režimu nebo ve výrobních společnostech naplno, pokud zaměstnanci nejsou očkovaní. Některé společnosti již nařizují, že očkování proti covid19 je povinné. V rámci České republiky je tato forma nařízení nezákonná. Pak, jak může společnost motivovat zaměstnance pro očkování? Jedná se o bezpečí všech nebo o formu ohrožení zdraví? Pro některé zaměstnance může být tato otázka zásadní, a ačkoli do této doby to byl absolutně loajální zaměstnanec, maximálně motivovaný pro danou práci a společnost, kolektiv, i tak se rozhodne danou firmu opustit.

V současné době z průzkumu Hospodářské komory ČR vyplývá, že celkem 76 % zaměstnavatelů podporuje očkování proti covid-19 mezi jejich zaměstnanci. Většina společností v ČR k očkování přistupuje, že vakcinaci alespoň doporučují, více než desetina je k očkování sama motivuje formou nového zaměstnaneckého benefitu či bonusem a 6 % podniků dokonce očkování vyžaduje po svých zaměstnancích, a to tam, kde je očkování podmínkou zaměstnance k výkonu jeho povolání.

### Očkování proti COVID-19 v naší firmě: (více možných odpovědí)



Zdroj dat: Hospodářská komora ČR, šetření Komorový barometr, srpen 2021, 617 respondentů - podnikatelů, vybrání pouze zaměstnavatelé (558)

### Komunikace a zodpovědnost rovná se svobodná společnost

Závěrem bychom chtěli říct, jak již bylo uvedeno na začátku tohoto článku, motivace má mnoho proměnných, a ne všechny jsou v silách zaměstnavatele je ovlivnit. I tak. Nejdůležitější je komunikace, pravidelná komunikace se zaměstnanci. Nejen při vstupních pohovorech a exit interviews, ale právě v průběhu působení zaměstnanců ve společnostech. Díky zpětným vazbám, pravidelným vyhodnocením spolupráce se sama společnost stále zlepšuje, roste, mění a stává se silnější, ekonomicky zdravou, pokud naslouchá svým zaměstnancům. Dává jim svobodné působení s plným rancem zodpovědnosti při dosahování co nejlepších výsledků, a tím je také konkurenceschopnější. ■

# Ve VFN si svých zaměstnanců vážíme a dáváme jim to najevo



Ing. Šárka Nováková, MBA  
vedoucí Odboru vnitřního  
auditu a kontroly  
Všeobecná fakultní  
nemocnice v Praze

Všeobecná fakultní nemocnice v Praze (VFN) patří mezi největší zdravotnická zařízení v České republice. Kromě poskytování zdravotní péče je hlavní výukovou základnou 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze a jedním z nejvýznamnějších vědeckých pracovišť v oblasti léčebných a diagnostických metod v České republice. Naší misí je sloužit veřejnosti, řešit nejtěžší úkoly současné medicíny a připravovat novou generaci zdravotníků, kteří budou ještě lepší než my. Osobní zážitky našich pacientů, ale i lékařů a zdravotních sester sdílíme formou projektu Nemocnice příběhů.

**V**e VFN pracuje téměř šest tisíc zaměstnanců a ročně se zde léčí tisíce pacientů z tuzemska i zahraničí. V souladu s naší vizí chceme být moderní univerzitní nemocnicí, která má vynikající výsledky, **spokojené zaměstnance** a je přátelská ke svým pacientům i studentům. Velmi dobře si uvědomujeme, že naší hlavní konkurenční výhodou oproti jiným nemocnicím jsou kvalifikovaní, motivovaní a profesionální zaměstnanci. A právě proto je jejich **zdraví a zachování rovnováhy mezi prací a soukromým životem** naší prioritou.

V oblasti podpory zdraví zaměstnanců se VFN zaměřuje na **podporu zdravého životního stylu** svých zaměstnanců (zlepšení stravovacích návyků a rozvoj pohybových aktivit), pomoc s odvykáním kouření a prevenci syndromu vyhoření.

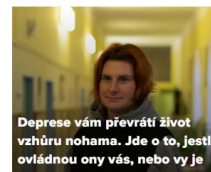
## Příběhy našich hrdinů, kteří rozdávají naději.

Poznejte naši nemocnici prostřednictvím osobních zážitků pacientů, lékařů a zdravotních sester. Všechny, komu se na kratší či delší čas život propojil s VFN.

NAPÍŠTE NÁM VÁŠ PŘÍBĚH

VYBĚŘTE KLINIKU

RADY PODLE DATA SESTUPNĚ / VZESTUPNĚ



Pro zaměstnance VFN zajišťujeme **obědy v závodních jídelnách VFN** umístěných ve všech velkých areálech nemocnice. Na přípravu stravy dohlížejí nutriční terapeuti, kteří odpovídají za to, že se strava podává v souladu se všemi doporučeními v oblasti zdravé výživy.

## „Motivujeme zaměstnance ke zdravému životnímu stylu.“

Zaměstnanci mají možnost zvolit si i **stravování mimo VFN za stravenky v hodnotě 75 Kč**.

**Dobrovolná léčba závislosti na tabáku** probíhá v Centru pro závislé na tabáku.

V rámci **prevence syndromu vyhoření** je zaměstnancům k dispozici kaplan a klinický psycholog.

V naší nemocnici mají všichni zaměstnanci **týden dovolené navíc** (celkem tedy 25 dnů) a k tomu možnost čerpat **dalších 5 dnů volna** podle kolektivní smlouvy.

V profesích, kde to umožňují provozní podmínky, nabízíme **zkrácené pracovní úvazky**, podporujeme



■ Den dětí



■ Vánoční koncert

zaměstnané rodiče, nabízíme pro jejich děti místa v naší mateřské školce a organizujeme příměstské tábory.

**Školka ve VFN** má věkově heterogenní třídu s kapacitou 24 dětí. Provozní doba je v pracovní dny od 6:30 do 17:30 hod a cena 3500 Kč/měsíc plus stravné 75 Kč/den. V průběhu loňského roku využilo naší školku 65 dětí. Zaměstnanci mohou využívat **čtyři nemocniční ubytovny v centru Prahy**: Neklanova 6, Salmovská 13, Klimentská 9 a Ke Karlovu 2.

## „Prioritou je rovnováha mezi prací a soukromým životem.“

S ohledem na dojezdovou vzdálenost od místa bydliště mohou zaměstnanci VFN požádat o vydání zpoplatněné **parkovací karty na vyhrazená parkoviště ve VFN**.

Pro zaměstnance i jejich rodiny pořádáme **společenské a sportovní akce**, abychom rozšířili možnosti setkávat se i mimo pracoviště a dozvědět se více jeden o druhém. Mezi oblíbené a vyhledávané akce tohoto druhu patří

sportovní turnaje klinik, dětský den nebo pravidelné garden party v Kateřinské zahradě spojené s koncerty, atrakcemi pro děti i dospělé a dobrým jídlem pro všechny.

## „Dbáme na další vzdělávání a osobní rozvoj.“

**Vzdělávání** zaměstnanců je zaměřeno na povinná i individuálně volitelná školení, odborné semináře a kurzy, specializační vzdělávání pro nelékařský zdravotnický personál a specializační vzdělávání lékařů.

Nabídka volitelných kurzů je opravdu široká, a to **od kurzů počítačových dovedností až po jógu** nebo kruhový trénink. Mezi jazykovými kurzy nechybí ani italština, španělština nebo arabština.

Zaměstnanci, kteří splňují podmínky pro přiznání **zaměstnaneckých benefitů** podle kolektivní smlouvy, mají možnost zvolit si formu využití měsíčního příspěvku zaměstnavatele 600 Kč formou:

- benefitů v systému Cafeterie,
- příspěvku na penzijní připojištění,
- jednorázového příspěvku na dovolenou a relaxaci ve výši 7200 Kč/rok.

V letošním roce mají na tyto benefity nárok všichni zaměstnanci VFN, kteří jsou v pracovním poměru déle než jeden rok s pracovním úvazkem nejméně 0,5. Výjimku tvoří zaměstnanci ve výpovědní lhůtě, na rodičovské/mateřské dovolené a zaměstnanci pracující na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

V loňském roce bylo nejvíce čerpaným benefitem penzijní připojištění. Využilo ho celkem 1667 našich zaměstnanců. Možnost čerpat celých 7200 Kč jednorázově na **úhradu dovolené nebo relaxačního**



■ Volejbalový turnaj

**pobytu** pro sebe a rodinné příslušníky využilo, i přes složitou epidemiologickou situaci, celkem 54 zaměstnanců.

Zaměstnanci mají i řadu dalších výhod. Při hospitalizaci ve VFN mohou například, v případě volné kapacity, využít **nadstandardní nemocniční pokoj zdarma**. Vítaný je také **příspěvek na vitamíny** zakoupené v nemocniční lékárně (1200 Kč/rok).

Naši zaměstnanci mohou využívat výhody v rámci **MultiSport karty**, která garantuje každý den volný či zvýhodněný vstup do více než 2000 relaxačních i pohybových zařízení ve 360 městech v Česku i na Slovensku. Celoročně lze vybírat z více než 260 různých aktivit. Tyto výhody v loňském roce využívalo téměř 200 zaměstnanců VFN. Vzhledem k tomu, jak je tento benefit mezi zaměstnanci preferovaný, došlo od ledna letošního roku ke změně pravidel a o získání **Multisport karty** mohou nyní zaměstnanci požádat už po třech měsících od nástupu do VFN.

A v neposlední řadě mohou všichni zaměstnanci využít 20% slevu na pobyt v síti **Orea Hotels**. V ceně ubytování s bufetovou snídaní je vždy jako další benefit k dispozici vstup do wellness centra a fitness centra.

**„Finanční příspěvek na dovolenou.“**

Důležitou motivací jsou také **velice slušné platy**. Víte ale, co je pro většinu z nás ve VFN tou největší motivací? Přece **smysluplná práce v přátelském prostředí s fajn lidmi a pro lidi**. ■





# STANDARDNÍ MOTIVACE

I ♡  
INOVACE.  
ALE JEN TY  
SMYSLU  
PLNĚ



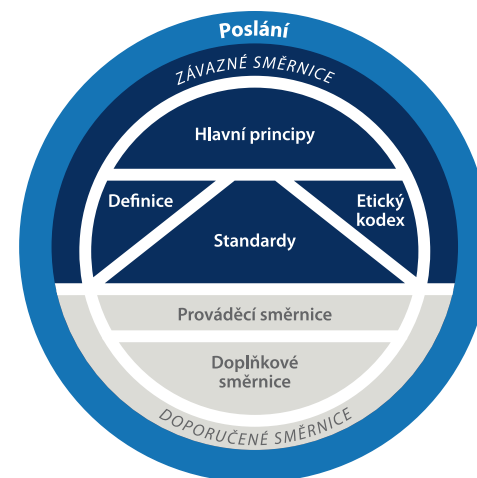
**Pavel Vácha**  
vedoucí útvaru  
interního auditu  
skupiny ČEPS

Jedním ze základních atributů dneška je rychlost. Zrychluje se naprosto všechno. Inovace prorostly snad už do všech odvětví kromě egyptologie. Ta exploze dříve netušených vychytávek i fundamentálních změn je zcela nesočetelná s dobou před pár lety. Zdá se mi, že do kategorie FMCG se dostalo snad už všechno zboží. Ale nejde jen o technologické výkřiky. Máme tady obrovské změny ve zdravotnictví, v sociální oblasti. K počtu pohlaví nám nestačí jednociferné číslo, Féničané by těžko chápali přeměnu jejich těžkých stříbrných odlitků na unikátní soustavy jedniček a nul, které jsou ve své virtualitě chráněny dalším virtuálním číslem.

**A** uprostřed této technologické mely dřímá ostrůvek ujišťovacího poklidu. Na něm si žije pro ostatní lehce exotická skupinka, která si říká interní auditoři. Chodí po organizaci, dívají se vlevo, vpravo, říkají „Tohle ano“ a „Tohle ne“, „Tady přidat“ a „Tady ubrat“, „Na tohle pozor“ a „Možná by to bylo lepší takhle“. A na závěr zasmějí: „Tak šup, šup, za půl roku jsme tu zase.“

Příliš velká hyperbola? Možná. Ale nemohu se zbavit pocitu, že nás ten léty prověřený, fundovanými odborníky diskutovaný, celosvětově revidovaný a odsouhlasený auditní grál – Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu – začíná ve své dokonalosti trochu dusit. Máme svoje poslání – zvyšovat hodnotu organizace. Máme definováno, co to

je interní audit – nezávislá, objektivně ujišťovací činnost a konzultační činnost. Máme hlavní principy naší činnosti – objektivita, kompetentnost, porozumění věci, soulad, excelentní komunikace, zlepšování. Máme svůj



Etický kodex. Máme své rodinné stříbro (nebo zlato?) STANDARDY. A komu by to náhodou nestačilo, tak odpověď na každou otázku najde v Prováděcích nebo doplňkových směrnících. V tomhle strukturovaném auditním brevíři, který nashromáždili generace interních auditorů na celém světě, najdete odpověď prakticky na vše, kde by mohl interní auditor tápat.

Takže je to naprosto super. Ale je to opravdu tak skvělé, že to lepší být nemůže? Neochuzuje nás to o uspokojení z hledání? Nebere nám to iniciativu? Neomezuje nás to v dalším rozvoji? Klademe si ty správné otázky?

## **„Je to opravdu tak skvělé, že to lepší být nemůže?“**

Klademe si vůbec nějaké otázky? Tedy ty, které jdou za hranu toho, jak plánovat, jak napsat zprávu, jak nejlépe sestavit program zabezpečení kvality? Není to tak dávno, kdy byly pouze Standardy (a definice a Etický kodex). Nicméně rozšíření o hlavní principy přineslo

fundamentální změnu. Naznačilo směry, či spíše vymezilo oblasti, které jsou velmi vhodné ke kladení otázek nejen JAK, ale i CO. To je však činnost velmi odlišná od konání dle precizního procesu plnění auditní zakázky, jako jednoho z kamínek mozaiky auditního plánu. Je to lehké naznačení toho, kam bychom se mohli rozletět v našich auditních snech ☺.

Lehce odbočím. Jedna firma před nějakým časem chtěla uvolnit kreativitu svých zaměstnanců. Prostředkem k tomu měla být komunikační kampaň s motem „Let's make things better“ („Dělejme věci lépe“). Záměr to byl



rozumný. Vyšší kreativita mohla firmu posunout na konkurenčním poli, náklady na tuhle změnu byly minimální. Však taky očekávání nebyla malá – zlepšování procesů, vyšší efektivita, lepší výsledky, spokojenější akcionáři...

## **„Nestačí jen věci dělat dobře, je třeba dělat i správné věci.“**

V zemi parodií to dopadlo trošku jinak. Po počátečních rozpacích se v kuloárech rozšířila parafáze „Let's make better things“ („Dělejme lepší věci“). Ta se sice na štítky reklamních baseballových čepic nedostala, ale ke změnám došlo. Některé procesy se změnily a nelze říct, že celá kampaň vyšuměla do prázdna.

## **„Plán-zpráva-follow up, to už zkrátka nestačí.“**

Ta paralela je snad zřejmá. Nestačí jen věci dělat dobře, je třeba dělat i správné věci. Doba, kdy stačilo perfektně ovládat Standardy, je pryč. Dokonalost Standardů nám nesmí bránit klást si ty správné otázky. A které to jsou? Otázky po smyslu toho, co děláme. Otázky, které si lidstvo muselo klást, aby se dostalo až tam, kde dnes je. (OK, trochu uberu. Srovnat vývoj interního auditu s osudem lidstva je možná příliš ☺.) Ale doufám, že mi rozumíte. Plán-zpráva-follow up,

to už zkrátka nestačí. Musíme se snažit rozumět byznysu tak dobře, jak to mají ti, co ho dělají. Žít s organizací, vědět nejen, co jsou současné klíčové projekty a činnosti, ale i co se plánuje, kam jde vývoj.

Že to je obtížné? Nemožné? Obsáhnout celou organizaci v takovém detailu a rozsahu? Asi ano. Ale máme jinou možnost? Bude za pár let poptávka po producentech ujištění, že ten byznys běží, jak byl naplánován? A když říkám byznys, tak tím myslím jakoukoli organizaci, i veřejnou a státní správu. Možná ta poptávka stále bude. Nechci podceňovat setrvačnost, ani v myšlení ☺. Ale když už i ty Standardy, které jsem před chvílí označil za baštu konzervatismu, ve standardu 1112 jistě rozvolnění připustili, nebyl bych si jistý, že ten minulý status quo vydrží věčně.

## **„Bude za pár let poptávka po producentech ujištění, že ten byznys běží, jak byl naplánován?“**

Začínám vnímat riziko ukončení funkce interního auditu, protože se jeho původní role vyčerpala a nositelé této funkce nebyli schopni se přizpůsobit nové situaci. Neumím to říci lépe než Jan Neruda: Kdo chvíli stál, už stojí opodál.

Ale tohle číslo Interního auditora je o motivaci a o ní by měla být i tahle esej.

Tak tady to je:

Jak motivovat interní auditory, aby překročili svůj stín, využili dědictví moudra svých předchůdců a dokázali, že s nimi je na tom organizace lépe než bez nich? Jak se motivovat k aktivitám, které s auditem nemají nic společného, ale jsou spíš doménou lídrů všech stupňů? Jak si najít čas na strategické snění? A hlavně, jak ty myšlenky pak realizovat? Upřímně, odpovědi na tyhle otázky neznám. Ale jsem přesvědčen, že když nenajdeme motivaci ke kladení těchto otázek, bude to znamenat ohrožení další existence téhle skvělé a potřebné profese. Když se nebudeme ptát, jak co nejlépe prospět našim organizacím, jak být co nejplnatnější, když nebudeme pozorně vnímat situaci kolem nás a prokazovat naše právo na existenci, udělá to někdo za nás. Pak ale těžko budeme moci ovlivnit výsledek, který nutně nemusí být pro interní audit pozitivní. Ale abych nekončil pesimisticky, protože motivace je o leccěms, jen ne o pesimismu. Dobrá zpráva je, že to všechno můžeme bez problémů dělat. Standardy nám v tom nebrání a další části Rámce takové aktivity dokonce podporují. Tak už jen najít tu správnou MOTIVACI.

Pokud by vás těchto pár vět posunulo k přemýšlení o tom, co jako auditori vlastně děláte, jak byste vaší organizaci z dlouhodobého, ale i z krátkodobého, pohledu byli nejvíce užiteční, tak budu spokojen. A kdybyste uznali za vhodné k tomuto tématu poslat pár řádků na [pavel1vacha@gmail.com](mailto:pavel1vacha@gmail.com), tak to budu u vytržení ☺. ■

**„Začínám vnímat riziko ukončení funkce interního auditu, protože se jeho původní role vyčerpala.“**

V souvislosti s tématem časopisu jsme prostřednictvím ankety oslovili interní auditory a zeptali se jich na jejich motivační a naopak demotivační faktory, které je ovlivňují v profesi interního auditora. Obdrželi jsme mnoho odpovědí a všem respondentům touto cestou děkujeme za příspěvky, které si můžete pročíst níže. Většina odpovědí bylo stejných nebo podobných a abychom je všechny neopakovali, tak jsme se snažili je nějakým způsobem agregovat a zobecnit. Čím výraznější faktor, tím četnější reakce.

## CO VÁS MOTIVUJE?

**Konstruktivní zpětná vazba  
a uznání od auditovaných**

**Podpora vzdělávání / certifikace**

Důvěra vedení  
a postavení interního  
auditu

**Podílení se na řízení  
změny a zlepšování**

Smysluplnost auditní  
činnosti, zajímavá práce

**SAMOSTATNOST**

**NEZÁVISLOST**

**procesů**

Znám celou firmu,  
její procesy

**ROZMANITOST PRÁCE**

**Učení se  
a poznávání  
nových oblastí**

Mzda a jiné nefinanční  
ohodnocení, práce z domova

**Kolegové, tým**

## CO VÁS DEMOTIVUJE?

ZNEUŽITÍ INTERNÍHO  
AUDITU A ZÁVĚRŮ  
Z INTERNÍCH AUDITŮ

Nízká mzda

STEREOTYP

Začlenění interního  
auditu

Špatné řízení  
interního  
auditu

Ovlivňování  
ze strany  
vedení

Negativní  
atmosféra v týmu

Negativní pohled ostatních zaměstnanců  
organizace na interní audit a nespolupráce

**Chybí podpora**

VÝKON JINÝCH  
ČINNOSTÍ

**vedení a jeho**

Žádné vzdělávání,

**neochota se zabývat**

inovace

**závěry z interních**

**auditů, „zprávy**

**do šuplíku“**

Nadměrná  
administrativa,  
pracovní zátěž,  
neustálá nutnost  
sledování změn

Formální nastavení  
interního auditu

# Audit ochrany oznamovatelů

**Vláda dne 1. února 2021 schválila návrh zákona o ochraně oznamovatelů protiprávních jednání (whistleblowerů). Návrh nyní projednává Parlament. Zákon počítá s nezávislým prošetřením podezření na protiprávní jednání nejpozději do třiceti dnů od oznámení. Při nedodržení povinností hrozí až milionové pokuty. Změny se dotknou nejen státní správy, ale také tisíců firem, z nichž některé už zřizují takzvané etické linky, které budou k oznamování protiprávních jednání sloužit.**



**Mgr. Stanislav Klika**  
Director, Risk Advisory Services  
BDO Audit s.r.o.  
Stanislav.Klika@bdo.cz

**N**ávrh zákona, který má být národní úpravou směrnice Evropské unie, musí nabýt platnosti nejpozději do 17. prosince letošního roku. Zákon má poskytnout právní ochranu lidem, kteří informují o poškození veřejného zájmu, o němž se dozví v zaměstnání nebo v souvislosti s ním. Spáchané či plánované nepravosti se mohou týkat veřejných zakázek, finančních služeb, praní peněz, ale třeba i ochrany životního prostředí.

Nová právní úprava přináší řadu povinností. Připravil jsem pro vás proto přehled těch nejdůležitějších. Níže naleznete také užitečná doporučení, která vám pomohou v rámci přípravy auditu ochrany oznamovatelů nebo

kteřá můžete využít v rámci případné poradenské zakázky.

## **Koho se nové povinnosti týkají?**

Nové povinnosti se nedotknou jen státních organizací či velkých nadnárodních koncernů. Vnitřní oznamovací systém budou muset zřídit všechny firmy a organizace s 25 a více zaměstnanci. A dále také veřejní zadavatelé, s výjimkou obcí do 5000 obyvatel. Nová povinnost se tak dotkne většiny firem a organizací.

## **Co je vnitřní oznamovací systém či etická linka?**

Podnikům i dalším subjektům přibude povinnost zavést takzvaný vnitřní oznamovací systém, resp. tzv. etickou linku. Etickou linku si lze představit jako různé kanály a postupy pro přijímání, evidenci a šetření oznámení o porušení závazných pravidel.

Smyslem etické linky je umožnit oznamovatelům využít interní kanál namísto předání informací externím kontrolním orgánům. Firma tak může včas zjistit podvodné chování, překazít je a zabránit dalším škodám, včetně poškození reputace nebo uložení sankce.

Na základě obdržených oznámení by měla firma realizovat nápravná opatření, které zabrání obdobným nežádoucím jevům v budoucnu. Systém musí utajit totožnost oznamovatelů a ochránit je před odvetnými opatřeními.

**„Vnitřní oznamovací systém budou muset zřídit všechny firmy a organizace s 25 a více zaměstnanci.“**

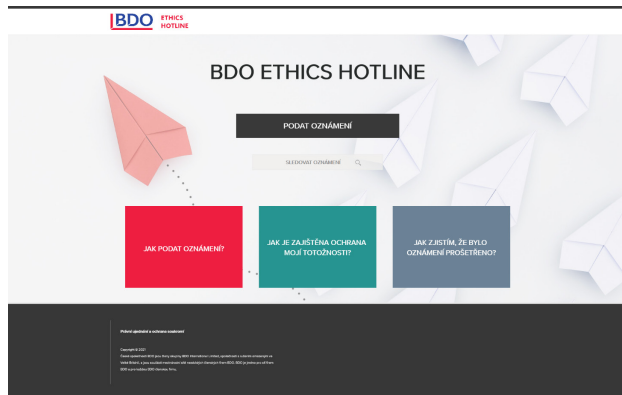
## **Kdo může oznámení podat?**

Okruh oznamovatelů – tedy osob chráněných zákonem – je velmi široký. Kromě zaměstnanců to mohou být i uchazeči o zaměstnání, stážisté, členové představenstva či dozorčí rady. Oznamovat mohou ale i dodavatelé nebo zájemci o zakázku.

Je proto důležité, aby možnost podat oznámení byla snadno dostupná všem uvedeným subjektům. Efektivním řešením je např. zabezpečený internetový formulář na stránkách společnosti.

## Jak lze oznámení podat a do kdy musí být vyřízeno?

Oznámení musí být možné podat písemně, telefonicky i osobně. Oznamovatel získá právo znát závěry šetření do třiceti dnů od oznámení. V odůvodněných případech lze tuto lhůtu prodloužit.



Chod vnitřního oznamovacího systému dokážou usnadnit internetové aplikace. Dnešní technologie umožňují rychlé a jednoduché zavedení takzvané etické linky, která slouží pro podání oznámení a zároveň plní funkci helpdesku či komunikační platformy. Aplikace pomůže hlídat lhůty, ať už bylo oznámení podáno prostřednictvím aplikace, nebo např. telefonicky, a do aplikace následně zaevidováno administrátorem. Tato určitá centralizace také přispívá k ochraně osobních údajů oznamovatelů. Těm zase nástroj umožní upozornit na problémy a rizika ve firmě prostřednictvím zabezpečeného formuláře. Užitek tak získávají jak oznamovatelé, tak samotné firmy tím, že budou mít svoje rizika více pod kontrolou.

## Jak lze novou povinnost využít pro zlepšení řízení podnikových rizik?

Podvodníci používají stále sofistikovanější metody, jak někoho napálit. Ať už jde o krádeže, nebo zpronevěry firemního majetku, neoprávněné slevy pro dodavatele, nebo získávání neoprávněného prospěchu od dodavatelů, podvodníci mohou připravit firmy o spoustu peněz i dobrou pověst. Riziko podvodu nebo

jiného nežádoucího jednání byste tedy rozhodně neměli podceňovat.

Preventivní mechanismy nemusí v konkrétních případech podvodům zabránit. Proto je důležité, abyste zavedli postupy, které umožní podvody odhalovat. Postupů, kterými lze podvody odhalit, je více. Doporučuji, abyste je vhodně kombinovali tak, aby vybalancovaly přínosy a vynaložené náklady.

Jedním z nákladově efektivních nástrojů detekce podvodů a nežádoucího jednání je zavedení vnitřního oznamovacího systému. Podle globální studie ACFE<sup>1</sup> je až 43 % podvodů odhaleno na základě oznámení ze strany zaměstnanců nebo zákazníků. Pro zajímavost interní audit podle této studie odhalí jen 15 % případů!

## „Auditoři mohou podpořit organizaci při zavedení nebo zlepšení vnitřního oznamovacího systému.“

Zavedením etické linky tak firma získá účinný prostředek pro příjem informací o možných rizicích, nebo dokonce podvodech, a budete tak na ně schopna včas reagovat.

## Jaké jsou další přínosy funkční ochrany oznamovatelů?

Společnost BDO každý rok zpracovává mezinárodní průzkum týkající se rizik, které hýbou světem. Nad těmito riziky se zamýšlejí vrcholoví představitelé firem ze všech koutů světa. Letošní Global Risk Landscape byl ve znamení zvládnání krize spojené s covid-19.

Tím hlavním poselstvím letošního průzkumu je, že společnosti, které se nebojí riskovat, si během pandemie vedly mnohem lépe. Riskovat v pandemii? To se ale

snadno řekne a hůř udělá. Co měly společného ty firmy, které se do většího rizika pustily a úspěšně jej zvládly?

Mezi faktory úspěchu patřila především schopnost nazírat věci z jiného úhlu pohledu, otevřenost a flexibilita v procesech a také péče o lidi – o zaměstnance, partnery i širší veřejnost. Získaná loajalita totiž pomáhá přestat nejruznější krize.

Ochrana oznamovatelů patří mezi důležité mechanismy zodpovědného podnikání. Nabízí stakeholderům možnost bezpečně a jednoduše komunikovat, co je trápí. Pomáhá tak vytvářet důvěru ve vzájemných vztazích, čímž podporuje dlouhodobou spolupráci.

## Jaká rizika jsou spojena s ochranou oznamovatelů?

Za nedodržení povinností vyplývajících ze zákona o ochraně oznamovatelů mají hrozit vysoké pokuty – až milion korun nebo 5 % z čistého obrátu za poslední ukončené účetní období.

Oznamovatel se bude moci obrátit i přímo na Ministerstvo spravedlnosti. Také z tohoto důvodu je v zájmu firem, aby jejich vnitřní oznamovací systém byl důvěryhodný a jednoduchý. Protože jinak ho oznamovatelé nejspíš nevyužijí a obrátí se rovnou na ministerstvo.

Vysoké pokuty a hrozba externích kontrol však nejsou jediným negativním dopadem nedodržení stanovených povinností. Jak bylo naznačeno výše, čím dál důležitější je dodržování principů společenské odpovědnosti firem a dobré vztahy s klíčovými partnery a veřejností. Porušování povinností spočívajících v ochraně oznamovatelů může odradit dosavadní i potenciální partnery od spolupráce a poškodit reputaci společnosti.

## Tipy pro interní auditory

Auditoři mohou podpořit organizaci při zavedení nebo zlepšení vnitřního oznamovacího systému. Ověření procesů ochrany oznamovatelů (dosavadních nebo nově

<sup>1</sup> Report to the Nations: 2020 Global study on occupational fraud and abuse

zavedených) je možné pro zjednodušení strukturovat například následovně:

- postupy a nástroje pro příjem, správu a šetření oznámení,
- bezpečnost informací,
- transparentnost a zvyšování povědomí,
- personální zajištění vnitřního oznamovacího systému.

### Postupy a nástroje

Pro firmy a organizace bude klíčové, aby stihly zavést vnitřní oznamovací systém do konce března příštího roku. Nejpozději od 1. dubna 2022 budou muset disponovat funkčním a bezpečným systémem pro přijímání oznámení.

## „Úkolem číslo jedna bude výběr příslušné osoby (či osob), která dostane na starost přijímání oznámení a jejich nestranné a objektivní prošetřování.“

V této souvislosti budou muset firmy nastavit a zdokumentovat postupy pro přijímání, správu a šetření oznámení. Auditor by měl získat ujištění, že:

- oznámení mohou podat snadno všichni potenciální oznamovatelé,
- jsou sbírány relevantní informace podporující posouzení oznámení,
- oznámení jsou brána vážně, jsou prošetřována a v případě zjištění

nedostatků nebo rizik jsou realizována nápravná opatření,

- oznámení jsou vyřizována včas a jsou dodržovány zákonné i interní lhůty,
- zpracovávají se i anonymní oznámení,
- jsou určeny kanály pro příjem oznámení a jsou stanoveny postupy pro příjem oznámení jednotlivými kanály,
- funkcionality nástrojů a řešení pro příjem a správu oznámení vhodně podporují plnění stanovených povinností a jsou zdokumentovány pro případné externí kontroly,
- jsou nastaveny interní i externí kanály pro předávání informací, včetně plnění informační povinnosti vůči oznamovateli,
- jsou nastaveny kroky v rámci posouzení a šetření oznámení.

### Bezpečnost informací

Firmy a organizace musí zajistit, aby totožnost oznamovatele nebyla bez jeho výslovného souhlasu sdělena nikomu jinému než příslušným osobám, které jsou kompetentní přijímat oznámení nebo na ně navazovat v rámci procesu jejich posouzení a prošetřování. To platí i pro jakékoli další informace, z nichž lze přímo či nepřímo odvodit totožnost oznamovatele. Totožnost oznamovatele a veškeré další informace lze poskytnout třetím stranám pouze v případě, že se jedná o povinnost uloženou právním předpisem.

Podobně je nutné chránit také osobní údaje osob dotčených šetřením oznámení a další citlivé firemní informace. Tato

oblast je spojena se zásadami ochrany osobních údajů a informační bezpečností.

Auditor tak může ověřit, že:

- k údajům v oznámení a dalším informacím je řízen a monitorován přístup (seznamovat se s údaji v oznámení mohou pouze tzv. příslušné osoby),
- existují přiměřená pravidla pro hesla,
- údaje a další informace jsou bezpečně uloženy a archivovány (např. odhlašování el. zařízení v nepřítomnosti, zamykání fyzických dokumentů),
- dokumenty a elektronická zařízení, která je obsahují, jsou bezpečně likvidovány,
- nástroje používané pro příjem a správu oznámení splňují požadavky na bezpečnost informací (např. nastavení a správa uživatelských rolí, loga, minimalizace získávaných osobních údajů a možnosti případné anonymní komunikace, možnost smazat údaje atd.),
- uživatelé jsou řádně proškoleni, a to i pro případ možných bezpečnostních incidentů,
- s třetími stranami jsou uzavřeny písemné smlouvy.

### Transparentnost a zvyšování povědomí

Jak bylo uvedeno výše, oznámení může podat značně široký okruh fyzických osob. Tyto osoby musí mít k dispozici jednoduše dostupné a srozumitelné informace ohledně podání a zpracování oznámení. Součástí firemních předpisů tak může být veřejně dostupná politika

ochrany oznamovatelů, kde firma popíše především:

- přístup k ochraně oznamovatelů,
- kdo a jak může oznámení podat,
- čeho se může oznámení týkat,
- jak a v jakém časovém horizontu bude oznámení posouzeno a
- jak bude zajištěna ochrana oznamovatelů a dalších osob.

V této souvislosti je důležité zaměstnancům a dalším partnerům také připomínat hodnoty a pravidla, které firma zastává a prosazuje.

### Personální zajištění

Úkolem číslo jedna bude výběr příslušné osoby (či osob), která dostane na starost přijímání oznámení a jejich nestranné a objektivní prošetřování. Nikdo jiný se nebude moci s oznámeními seznamovat. Tato osoba by měla být bezúhonná, důvěryhodná a proškolená v postupech správy a šetření oznámení. Aby měla ochrana oznamovatelů smysl, oznámení nesmí šetřit ti, vůči nimž směřuje. Proto je nutné ve firemních postupech nastavit opatření pro prevenci střetu zájmů.

Vnitřní oznamovací systém může spravovat jak zaměstnanec společnosti, tak externí firma. Jak bylo uvedeno, u zaměstnance je třeba dobře zvážit, komu roli přidělit s ohledem na možný střet zájmů. Toto u externího poskytovatele většinou odpadá. Další výhodou externího zajištění může být nižší riziko prozrazení totožnosti oznamovatelů. ■



# ROLE INTERNÍHO AUDITU V PROCESU DUE DILIGENCE



**Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.**, je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (VŠE). Patří mezi zakladatele Českého institutu interních auditorů. Byl členem rady Institutu a viceprezidentem pro vzdělávání. Řadu let lektorsky v ČIIA působil. Na VŠE zavedl kurz interního auditu, který zde má více než dvacetiletou tradici, a inspiroval k této výuce i jiné vysoké školy. K problematice interního auditu napsal několik knižních publikací a článků, úzce v této oblasti spolupracoval s podnikovou praxí. Nyní se zaměřuje zejména na otázky změn podnikatelského prostředí v souvislosti s tzv. 4. průmyslovou revolucí. Pracuje na katedře strategie VŠE.



**Ing. Josef Tyll, CSc.**, je absolventem VŠE v Praze. V letech 1992–2010 pracoval jako vedoucí úseku interního auditu v Creditanstalt a.s., Bank Austria Creditanstalt a.s., HVB Bank a.s., UniCredit Bank CR, a.s. V letech 2011–2013 působil jako konzultant IA v UniCredit Bank Austria. Od r. 2011 do současnosti je ombudsmanem UniCredit Bank CR and Slovakia, a.s. Od r. 2014 pracuje externě v Radě pro veřejný dohled nad auditem; od r. 2016 je předsedou Komise pro koordinaci vzdělávání a profesní zkoušky. Patří mezi spoluzakladatele ČIIA, v letech 1995–1998 byl viceprezidentem. Mnoho let se aktivně podílel na činnosti Komise pro vnitřní audit ČBA, 15 let byl jejím předsedou. V průběhu své více než dvacetileté praxe v IA publikoval o interním auditu řadu statí v Hospodářských novinách, časopise Bankovníctví a Interní auditor.

**Příspěvek přibližuje podstatu činnosti, která je označována jako due diligence. Zaměřuje se především na nejrozšířenější aplikaci této činnosti, a to v oblasti fúzí a akvizic, které budou bezpochyby jedním z ekonomických důsledků současné pandemie. Autoři se zamýšlejí, zda a jak do procesu due diligence v uvedené oblasti může být zapojen interní audit.**

## Podstata due diligence

Pojem due diligence (dále i DD) označuje hloubkovou kontrolu podniku. Původně se tato kontrola uskutečňovala před převzetím nebo koupí podniku, tj. před potenciálními fúzemi či akvizicemi. Dnes se due diligence používá při zkoumání a hodnocení podnikatelských příležitostí a vedle fúzí a akvizic pokrývá více oblastí, například vstup do společného podniku (joint venture), garance za půjčku, poskytování venture kapitálu, restrukturalizaci podniku, investování do akcií podniku, vstup podniku na burzu... Základním cílem použití due diligence je snížení možného rizika při uvažovaných aktivitách, neboť na provedené due diligence závisí jejich úspěch, či možné ztroskotání.

Podstata due diligence je obsažena v tabulce 1, která přibližuje základní otázky a kroky, které jsou s ní spojeny.

Tabulka 1: Podstata due diligence

Základní otázky	Klíčové kroky
Proč se due diligence realizuje?	Získání informací. Ověření získaných informací. Vypracování plánu pro zvýšení konkurenceschopnosti a hodnoty podniku. Přijímání akčních rozhodnutí.
Co může due diligence najít?	Analýza, jak jsou ovlivňovány finanční ukazatele operacemi podniku. Spojení operací podniku s jeho strategickými záměry.
Jak může být due diligence realizována?	Zaměření na klíčové oblasti podniku. Zaměření na činnosti, které jsou pro podnik akutní. Zaměření nejenom na to, co je, ale zejména na to, co není. Hledání oblastí pro zdokonalení. Se speciální pozorností na oblasti, které se prolínají, nebo v nich může docházet ke zdržování činnosti nebo ke ztrátám.

Zdroj: vlastní zpracování.

## Zaměření due diligence

Due diligence je koncentrována do třech základních oblastí – právní, finanční a obchodní (komerční, strategické). Tyto oblasti pokrývají celý podnik, ale pro zvýšení přehlednosti a úplnosti, a především v souladu se sledovaným investorským či podnikatelským záměrem, se z uvedených oblastí vydělují další, např. daňová, ekologická, personální, informačních systémů a technologií apod.

## „Posláním due diligence je eliminace či minimalizace nejruznějších rizik.“

Právní DD se zaměřuje na právní rizika. Jedná se o prověření všech uzavřených smluv a podnikových dokladů, tj. výpisů z obchodního rejstříku, aktuálního znění stanov, rozhodnutí valných hromad, smluv s řídicími pracovníky, informací o majetkové struktuře, vztahů s tzv. related parties atd. Vše se posuzuje z hlediska výhodnosti/nevýhodnosti pro podnik, a to s přihlédnutím ke sledovaným ekonomickým cílům. Zjištění mohou vést k doporučení úprav nevýhodných smluvních vztahů. Právní due diligence se zaměřuje i na postup (transakci) konkrétního případu (např. fúze či akvizice, zřizování společného podniku apod.).

Finanční DD – zkoumány jsou základní účetní výkazy (rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow) a rovněž interní výkazy. Zaměření DD bývá dáno požadavky investora. Kromě rozvahových položek je nutné zkoumat i tzv. mimobilanční položky, zejména pohledávky a závazky. Oproti jiným DD (zejména komerční) se vyznačuje snazším přístupem k potřebným informacím a získání těchto informací bývá i časově méně náročné.

Obchodní (komerční, strategická) DD zkoumá podnik a jeho trhy. Využívá informace o zákaznících, konkurentech a dalších účastnících trhu, v širším pojetí se zabývá i produkčním procesem a jeho zajištěním, tj. často splývá s provozní DD.

Klíčovým problémem due diligence je nejenom potvrzení, že předpokládaný podnikatelský záměr (cíl, pro který se due diligence realizuje) má smysl, ale je to zároveň podklad pro rozhodnutí, zda se směrem ke sledovanému cíli vydat. Proto nelze opomíjet význam tzv. strategického přístupu k due diligence – viz tabulka 2.

Tabulka 2:

### Tradiční versus strategická due diligence

	Tradiční DD	Strategický přístup k DD
Pohled	do minulosti podniku	do budoucnosti podniku
Oblasti	finanční, právní, obojí s cílem vyhnout se nepřijemným překvapením	finanční, právní, posouzení operací a strategických předpokladů úspěšného budoucího vývoje (např. digitalizace, robotizace atd.)
DD provádějí	finanční odborníci, účetní, právníci	odborníci na operace, IT, lidské zdroje atd.
Informační zdroje	zaměření na existující dokumenty	mnohem více zákazníci, konkurenti, partneři, dodavatelé atd.

Pro úspěch due diligence je důležité vědět, kam se podívat, na co se ptát, jaké nástroje použít, jak ověřit předpoklady (odpovědi dotazovaných), kdo se bude ptát.

Posláním due diligence je eliminace či minimalizace nejruznějších rizik (ekonomických, politických, právních, daňových, marketingových atd.).

## „Due diligence nezkoumá, co je v podniku dobré, ale co je špatné.“

Due diligence zmenšuje riziko nesprávného rozhodnutí. A to zejména v případě potenciálního investora – ten podstupuje riziko zejména tím, že vstoupí do podniku, který má chatrné zdraví, nebo za transakci zaplatí takovou cenu, která neodpovídá skutečné hodnotě podniku.

Due diligence nezkoumá, co je v podniku dobré, ale co je špatné. Primárně tedy zjišťuje defekty v podnikání a rizika, která jsou s těmito defekty spojena. Nezaměřuje se na léčení podniku, pokud zjistí, že tento se nachází ve špatném zdravotním stavu.

Proces due diligence trvá od několika týdnů až po jeden rok, v závislosti na struktuře předpokládané transakce (fúze, akvizice, joint venture, vstup na burzu atd.), odvětví podniku, složitosti transakce (koupě podniku, koupě podílu, koupě aktiv atd.), na již existující znalosti investora o cílovém podniku a na předpokládaném finančním objemu transakce a způsobu jejího financování. Důležitý je i význam transakce pro potenciálního investora. Skutečný rozsah due diligence dále ovlivňuje dostupnost informací, ne/omezený přístup k podniku a jeho vedení, možnosti přístupu k auditorovi a daňovému poradci cílového podniku, funkčnost tzv. data roomu a možnosti klást dodatečné otázky atd.

Data room (informační místnost) je označení pro způsob předávání informací. Data room může existovat ve fyzické nebo ve virtuální podobě. Fyzický data room je místnost, kde jsou potřebné informace k dispozici v papírové podobě, virtuální data room je spojen s používáním IT, tj. všechny informace jsou uloženy na serveru, ke kterému má tým due diligence přístup. Pro přístup do data roomu jsou vždy stanovena poměrně přísná

Zdroj: vlastní zpracování.

pravidla – například zákaz pořizování kopií předložených dokumentů, omezení vstupu na určitou dobu (zpravidla velmi krátkou, což vyžaduje ze strany členů týmu due diligence vysokou odbornou připravenost, aby ve vymezeném čase z poskytnutých informací získali maximum), oprávnění pro předem určené osoby ke vstupu do data roomu apod.

### Due diligence a audit

Často bývá due diligence ztotožňována s auditem, ale existují zde významné rozdíly – viz tabulka 3.

Tabulka 3: Základní rozdíly mezi auditem a due diligence

	Audit (externí, statutární)	Due diligence
Cíl	ověření správnosti účetních výkazů	identifikace rizik a významných skutečností pro rozhodování
Zaměření	minulost (účetní výkazy)	minulost i budoucnost, zejména budoucí ziskový potenciál
Rozsah prací	vymezen legislativou a auditorskými standardy	dle smlouvy (dle konkrétní transakce)
Přístup k datům	neomezený, přímý, na informace je nárok ze zákona	omezený, daný podmínkami vlastníka
Získávání důkazů	testy věcné správnosti, testy kontrol	manažerské účetnictví, informace poskytnuté vedením, nezahrnuje ověřování dat tak, jak to činí audit
Ujištění	v podobě výroku (zpravidla pozitivní)	negativní, zjišťují se nedostatky a rizika
Frekvence provádění	pravidelně	podle potřeby
Náplň práce	ověřování dat	analýza poskytnutých informací
Časový horizont	jedno účetní období	delší časové období (zpravidla 3 až 5 let)
Zpřístupnění výsledků práce	veřejné	neveřejné
Požadavky na provádějící osoby	složení auditorských zkoušek, registrace komorou auditorů	nic podobného se nevyžaduje
Pojištění odpovědnosti za škodu	povinné	nevyžaduje se

Zdroj: vlastní zpracování.

Due diligence bývá zpravidla založena na týmové práci, informace jsou získávány především z fyzického či virtuálního data roomu a následných rozhovorů s managementem prověřovaného podniku a výsledná zpráva due diligence nepoukazuje na to, co je v podniku dobře, ale co je špatně.

Záběr prací při due diligence vychází z předpokládané transakce a je dán potřebami osob, které vystupují v roli potenciálních investorů. Zde bude rozdíl v prováděné DD podle toho, zda se jedná strategického investora, který investuje v oblasti své působnosti a má o ní potřebné znalosti, nebo o finančního investora, který sleduje především zisk ze svých investic a investuje bez oborového (odvětvového) zaměření.

### Due diligence v případě fúzí a akvizic

Fúze představuje způsob přeměny obchodní společnosti (či družstva). Při fúzi alespoň jeden subjekt zaniká bez likvidace a dochází k přechodu jmění zanikajícího subjektu na právního nástupce. K fúzi může docházet podle českého práva nebo práva mezinárodního, pak hovoříme o přeshraničních fúzích. Fúze má přátelský charakter. Fúze může nastat sloučením (jedna společnost do sebe vstřebává jednu nebo více společností, které zanikají bez likvidace a jejich aktiva a závazky přecházejí na nástupnickou společnost, nebo splynutím (minimálně dvě obchodní společnosti zanikají bez likvidace a vzniká nový subjekt).

Akvizice znamená vstup investora do existující obchodní společnosti. V ní investor získává majetkový podíl. Akvizicí nevzniká nový subjekt. Akvizice nebývá tak přátelská jako fúze. Akvizice může mít podobu převodu aktiv nebo převodu akcií. Při převodu aktiv (asset deal) dochází k převodu vlastnictví ke všem nebo vybraným aktivům prodávajícího. Jedná se o zcizení podniku jako celku. Podnik je v tomto případě oddělen od původního nositele a novým nositelem práv a povinností se stává nabyvatel. Při převodu akcií (share deal) se jedná o zcizení podniku cestou převodu obchodního podílu nositele práv a povinností.

**„Interní audit může přispět ke správnému a zdárnému průběhu procesu due diligence.“**

Pokud provedení due diligence požaduje kupující, jedná se o tzv. buy side due diligence. Due diligence může být zadána i ze strany prodávajícího – vendor due diligence. Due diligence zabezpečovaná prodávajícím znamená, že prodejce řídí prodejní proces a má nad ním kontrolu. Ale due diligence nemusí být považována za objektivní.

V případě due diligence zabezpečované kupujícím má kontrolu nad procesem kupující, due diligence může být objektivnější, ale prodejní proces může být zdlouhavější.

Tabulka 4:  
**Due diligence akvizičního procesu**

Oblasti zkoumání	Analýza se zaměřuje na
Právní otázky	Základní právní dokumenty vztahující se k podniku Duševní vlastnictví Dodržování zákonů
Cílový podnik	Organizace podniku Dosavadní vývoj podniku Veřejné dokumenty spojené s podnikem Synergie
Trh a marketing	Vymezení trhu cílové společnosti Základní trendy na trhu cílové společnosti Jak trendy ovlivňují růst a ziskovost daného trhu? Existují nějaké možnosti pro cílový podnik k ovlivnění struktury trhu? Značka Podpora prodeje Rozvoj produktu
Konkurenční pozice	Podniky operující na trhu cílového podniku Srovnání velikosti a růstu cílového podniku s konkurenčními podniky Jak se vyvíjí konkurence na trhu cílového podniku? Jak se liší dynamika hospodářské soutěže podle distribučních kanálů? Existují nějaké možnosti, jak zvýšit podíl na trhu cílového podniku? Existují nějaké hrozby pro konkurenční pozici cílového podniku?
Zákazníci	Cíloví zákazníci Hlavní trendy u zákazníků Hlavní kritéria pro získání a udržení nových zákazníků Jak cílový podnik plní kritéria pro udržení zákazníků? Jak výnosné jsou jednotlivé zákaznické segmenty? Existují možnosti, jak vyřadit neziskové zákazníky? Existují možnosti, jak přesvědčit zákazníky, aby nakupovali produkty s vyšší přidanou hodnotou?
Náklady	Jaká je investorova nákladnost ve srovnání s cílovým podnikem? Kdo jsou nejméně ziskoví zákazníci a kolik podnik stojí? O kolik mohou konkurenti snížit náklady? Jaké náklady může investor opravdu sdílet s cílovým podnikem? O kolik může investor snížit náklady samostatně? O kolik je možné snížit náklady akvizice? Jaká je ziskovost cílového podniku ve srovnání s konkurencí? Jak jsou citlivé marže cílového podniku na změny ceny vstupu?

Lidské zdroje	Podniková kultura Management a zaměstnanci Zaměstnanecké benefity
Operativní management cílového podniku	Produkční kapacita Produkční proces
Finanční management cílového podniku	Aktiva Pozemky, budovy, zařízení Nehmotná aktiva Závazky Ziskovost Cash flow Daně Pojištění a risk management
Technologie	Informační technologie Produkční technologie Internet
Životní prostředí	Budou respektovány všechny požadavky týkající se jednotlivých složek životního prostředí, včetně požadavků na likvidaci odpadů?
Strategie akvizice	Jaké jsou očekávané náklady na integraci obou podniků? Převyšují měřitelné strategické výhody s pořízením podniku náklady na akvizici? Operuje cílový podnik na stejném trhu? Jak transakce zvýší konkurenční schopnost obou podniků na jejich trzích? Jaké jsou potenciální úspory z rozsahu transakce? Jaké jsou možnosti pro snížení nákladů a jak rychle mohou být dosaženy? Sdílí podniky zákazníky? Jaké jsou podobnosti/odlišnosti trhů v různých zemích? Jsou konkurenti místní, regionální nebo globální? Přísluší úspory z rozsahu místní, regionální nebo globální úrovni? Je možné sdílení zákazníků mezi zeměmi? Souvisí strategie akvizice s podnikovou strategií investora? Jak velký je potenciál křížového prodeje (cross selling) výrobků cílového podniku a podniku investora? Jak podobná jsou kritéria nákupu pro oba výrobky? Které role se budou překrývat po spojení podniku? Jaký je potenciál pro snížení nákladů po spojení podniků? Jsou příležitosti křížového prodeje (cross selling) přenositelné přes hranice? Má cílový podnik schopnosti, které investor hledá? Zlepší nové schopnosti ziskovost?

	Jsou náklady na nákup schopností od cílového podniku nižší než náklady na vlastní vývoj? Mohou být schopnosti zachovány i po akvizici? Jsou schopnosti převoditelné přes hranice?
Signály možného ohrožení transakce	Došlo ke změně auditora v posledních třech letech? Pokud ano, z jakého důvodu? Je patrná tendence neustálých změn používaných účetních metod? Má cílový podnik uzavřeny obchodní smlouvy, které nesouvisí s předmětem jeho podnikání? Čerpá cílový podnik neustále vyšší částky, než které požadoval v rámci úvěrových smluv? Má některý z manažerů cílového podniku kriminální minulost? Došlo v poslední době k výraznému prodeji akcií, které vlastnil některý z členů vedení podniku? Je činnost interního auditu v cílovém podniku spojena s výraznými omezeními jeho aktivit? Jsou významné změny objemů prodeje uskutečňovány v posledních dnech každého měsíce? Pokoušel se cílový podnik sám prodat a tento prodej ztroskotat? Obdržel cílový podnik nějaká upozornění (varování) ze strany regulačních úřadů? Je pravděpodobné, že cílový podnik manipuluje s rezervami, aby vylepšil své hospodářské výsledky?

Zdroj: vlastní zpracování.

Samotný proces due diligence může být rozdělen do následujících etap:

- Pre diligence (preliminary due diligence), což jsou primární aktivity spojené s vytvářením pracovních týmů, studiem veřejně přístupných finančních výkazů cílového podniku, uzavřením dohody o mlčenlivosti.
- Due diligence, která spočívá ve shromažďování dokumentů a jejich zpřístupnění v tzv. data roomu, analýze těchto dokumentů, posuzování rizik a efektivnosti uvažované transakce a ve stanovení termínů a podmínek realizace transakce. Tato etapa vyúsťuje ve zpracování due diligence zprávy, a následně například

i k podepsání dohody o příslušné transakci.

- Post diligence (transactional due diligence) při fúzích a akvizicích se po uzavření příslušných dohod, zaměřuje na integraci podniků a sladování rozdílných podnikových kultur.

#### **Možné zapojení interního auditu do procesu due diligence v případě fúzí a akvizic**

Autoři příspěvku zastávají názor, že interní audit může přispět ke správnému a zdárnému průběhu procesu due diligence. Považují interní audit za důležitou funkci managementu při

hledání takových podnikatelských příležitostí, kde budou rizika pod kontrolou. Role interního auditu však bude rozdílná, pokud bude interní audit součástí podniku, který zvažuje koupi nebo prodej podniku.

*Při koupi podniku* v pre akviziční etapě (preliminary due diligence) se interní audit může zaměřit na důkladnou analýzu finančních výkazů a dalších dostupných dat cílového podniku a posoudit, zda byl vybrán vhodný cílový podnik. Současně musí zhodnotit, zda byla náležitě prozkoumána a ošetřena jak stávající, tak i potenciální rizika. V neposlední řadě by se měl interní audit vyjádřit k tomu, zda cílový podnik koupit a za jakých podmínek.

### **„Management by měl, ve spolupráci s výborem pro audit, interní audit zapojit do celého procesu due diligence.“**

Význam interního auditu se, z pohledu autorů, výrazně zvyšuje v post akviziční fázi, neboť na rozdíl od due diligence, která může jít pouze tam, kam je puštěna, má interní audit neomezený přístup do celé organizace, a zde může zkoumat, zda proces fúze či akvizice postupuje podle časového harmonogramu, zda jsou včas přijímána účinná opatření v případě odchylek od časového plánu,

zda byly nastaveny efektivní kontrolní mechanismy a jak se dá zabránit případným ztrátám. Stranou pozornosti by neměl zůstat proces řízení rizik. Inspirací pro zaměření jednotlivých auditů může být např. tabulka č. 4.

*Při prodeji podniku* se může interní audit soustředit na prověření celého prodejního procesu. Východiskem může být audit data roomu, zejména pak zda byly poskytnuty k dispozici náležitě a úplně dokumenty, bez nichž se prodej podniku neobejde. Dále by se měl interní audit zaměřit na zhodnocení rizik a efektivnosti uvažovaného prodeje a předložit orgánům řízení a správě organizace stanovisko k tomu, zda požadovaná cena je reálná.

Faktické zapojení interního auditu do procesu due diligence bude v konkrétní organizaci záviset na postoji managementu k internímu auditu. Management by měl, ve spolupráci s výborem pro audit, interní audit zapojit do celého procesu due diligence, tj. využít jeho nezávislost a objektivitu již při přípravě due diligence (ex ante), a ne až po realizaci transakce (ex post). To by mělo napomoci tomu, že plánovaná transakce zvýší svou naději na úspěch. Dostupná data ukazují, že zhruba polovina fúzí a akvizic je úspěšná i po více než pěti letech, druhá polovina však v průběhu prvních pěti let po uskutečnění transakce ztroskotá. ■

# INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ (ISO NORMY)



**Pokud chce organizace implementovat několik ISO norem bude nejvhodnějším způsobem zavést IMS (Integrovaný systém řízení). Vyrůstající počet firemních procesů a systémů managementu (řízení) s sebou přináší problémy vytváření paralelních struktur řízení, zvyšování množství dokumentace a vytváření dalších, mnohdy rozdílně pojatých pravidel pro zaměstnance.**

**Ing. Zbyněk Malý**  
předseda Komise pro kybernetickou bezpečnost  
a člen vedení Spolku pro ochranu osobních  
údajů, konzultant společnosti NETIA® pro ISO,  
GDPR a kybernetickou bezpečnost.

**P**ro větší přehlednost a sjednocení pravidel je tedy vhodné tyto procesy a systémy řízení vhodně spojit a vytvořit takto Integrovaný systém řízení.

S touto integrací nám pomůže standard vydaný British Standards Institution s názvem PAS 99, který bohužel není přeložen do českého jazyka.

Velkou výhodou při implementaci Integrovaného systému řízení je skutečnost, že v současné době mají všechny ISO normy jednotnou strukturu.

PAS 99 doporučuje zahrnout do Integrovaného systému řízení následující ISO normy:

- ISO 9001 (Systém řízení kvality).
- ISO 14001 (Systém řízení environmentu – životní prostředí).
- BS OHSAS 18001 (Systém řízení pro bezpečnost a ochrany zdraví při práci).
- ISO/IEC 27001 (Systém řízení bezpečnosti informací).
- ISO/IEC 20000 (Systém řízení IT služeb).
- ISO 22000 (Systém řízení bezpečnosti potravin).
- BS ISO 22301 (Systémy řízení kontinuity podnikání).

Tento výčet však není konečný a může se dále rozšiřovat.

## **V čem může ISŘ pomoci?**

Je toho poměrně více, ale zde bych asi zdůraznil základní pravidla. Základem celé integrace je sjednocení základních procesů jednotlivých ISO norem.

Společné mohou být následující procesy:

- Formát cílů, rozsahu a politiky.  
(Za podmínky toho, že rozsah ISŘ bude stejný pro všechny integrované ISO normy).
- Způsob monitorování a měření.
- Řízení dokumentace a záznamů.
- Jednotné řízení rizik (s výjimkou ISO 27001).
- Zajišťování zdrojů.
- Způsob organizace školení.
- Způsob měření efektivity.
- Jednotné zajištění kontinuity činností.
- Postupy interního auditu.
- Přijímání nápravných a preventivních opatření.
- Postupy přezkoumání systémů managementu.
- Postupy zlepšování.

Princip integrace je možné nastavit jak při již existujícím kombinovaném systému řízení, kdy existuje implementace několika na sobě nezávislých ISO norem, tak i při případném rozšiřování systému řízení.

Integrovaný systém řízení nejen že zjednoduší pravidla uvnitř společnosti, ale přinese i další výhody, a to zejména:

- Snížení nákladů.
- Snížení časové náročnosti pro management.
- Snížení duplikace a byrokracie.
- Méně konfliktů mezi systémy.
- Zaměření na strategii organizace.
- Zlepšení morálky a motivace zaměstnanců.
- Optimalizace interních a externích auditů.
- Zlepšená komunikace uvnitř i vně organizace.

V zásadě jsou dva možné způsoby implementace ISŘ – postupné zavádění jednotlivých systémů a jejich následná integrace nebo zavedení ISŘ přímo. PAS 99 je v tomto případě nástroj, který pomůže propojit již zavedené systémy řízení. Je to jen pomocný nástroj, a je tedy zřejmé, že tento postup musí být přizpůsoben konkrétním podmínkám dané společnosti.

## **„Velkou výhodou při implementaci Integrovaného systému řízení je skutečnost, že v současné době mají všechny ISO normy jednotnou strukturu.“**

Obecným cílem je vytvořit systém, který musí být pro společnost praktický a komplexní, a musí postihovat specifika odvětví a společnosti.

### **Zavádění integrovaného systému řízení**

*V následujícím textu popíši zjednodušeně základní kroky při implementaci ISŘ:*

### **Stanovení závazku vedení a politiky ISŘ**

Vrcholový management společnosti by v této fázi měl nějakým způsobem deklarovat to, že systému řízení zabezpečí zdroje nutné pro jeho zavedení a další provozování. Normy ISO vyžadují, aby vedení vyhlásilo příslušnou politiku a cíle. Toto je vhodné provést jedním dokumentem „Politikou integrovaného systému řízení“. Tato deklaratorní politika nastíní směr vývoje integrovaného systému řízení a priority vedení. Z této politiky musí být zřejmé, které oblasti řízení byly do ISŘ zařazeny. Tato politika je veřejně prohlášením podepsané top managementem, které vyjadřuje závazek a úmysl řídit se uvedenými normami.

### **Vstupní přezkoumání**

Zde se jedná o identifikaci zdrojů nebezpečí a identifikace cílů dle implementovaných systémů řízení. Velmi často může jeden zdroj nebezpečí mít dopad na více cílů a více systémů.

### **Plánovací etapa**

Cíle a cílové hodnoty musí být vybírány podle priorit společnosti a nebudou rozlišovány podle oblastí (ISO norem). Programy naplňování těchto cílů docilují souběžně zlepšení ve více oblastech najednou. Zde například snížení zmetkovitosti ve výrobě je sice cílem pro jakost, ale zároveň přináší snížení rizik pro životní prostředí (úspora energií, surovin, zmenšení odpadů...) a může být také snížením rizik pro pracovníky (nevhodný a špatný výrobek může být zdrojem poranění).

### **Prováděcí etapa**

Zde je nutné provést tzv. zprůhlednění postupů, definovat jasnou organizační strukturu s určením kompetencí a stanovit jasné toky informací. Velmi důležitou rolí hraje dokumentační základna, včetně jednotlivých záznamů. Zde díky integraci můžeme předpokládat největší zjednodušení. Mnohdy lze připravit jeden dokument, který bude vyhovovat více systémům řízení. Vhodné je vytvořit jednu vrcholovou příručku integrovaného systému řízení. Samozřejmě se nevyhneme samostatným dokumentům pro jednotlivé systémy řízení, nicméně snahou ISŘ je sjednotit minimálně vrcholové dokumenty a procesy.

### **Vlastní prohlášení**

Zde nastupuje prohlášení top managementu, které může nahrazovat certifikaci ISŘ (po jednotlivých oblastech). Je vydáno ve znění, které je v souladu s Politikou ISŘ a je využíváno jako nástroj vnitřní a vnější komunikace.

### **Kontrolní etapa**

Jedná se o interní audit ISŘ. Tuto část se budu snažit popsat v dalším článku. Obecně se dá říct, že je podobný auditu ISO 9001, jen se změní náplň otázek. I zde budou okruhy otázek systémových (shoda dokumentovaných informací se skutečným stavem) a okruhy otázek specifických (dle specifik daného systému řízení nebo pro určité pracoviště). ■

# TIPY PRO INTERNÍ AUDIT V OBLASTI FINANCÍ A DANÍ



Ing. Jana Šorfová, FCCA

Interní auditorka, mentorka v mentoringových programech ČIIA a Equilibrium (Britská obchodní komora), lektorka finanční gramotnosti dětí a dospělých, zahradní designérka.

Kontakt: jsorfova@centrum.cz

**Milí kolegové,  
vítám vás u pokračování  
mého miniseriálu tipů pro  
interní audity nejenom  
v bankách. Minulé dva díly byly  
věnovány platebním kartám  
a bankomatům.**

**V dnešním díle se s vámi  
ráda podělím o několik tipů  
pro interní audity v oblasti  
financí a daní. Při auditu  
jakékoliv společnosti je dobré  
si při plánování auditů dobře  
rozvrhnout tzv. audit universe  
a zamyslet se, jaké položky  
do části věnované financím  
a daním vlastně zahrnout.**

Seriál jsem rozdělila na následující okruhy:

- Proces vydávání platebních karet
- Přijímání platebních karet, včetně provozu bankomatové sítě
- **Finance a daně**
- Data, marketing a externí komunikace

**D** o tzv. auditu universe financí a daní navrhuji zahrnout zejména tyto položky:

- Způsob fungování účetnictví a všechny SW a aplikace, ve kterých se vytvářejí účetní položky.
- Způsob fungování statutárního a manažerského reportingu.
- Účtování fixního majetku – hmotného i nehmotného – tj. např. i goodwillu.
- Účtování investic do dceřiných společností.
- Způsob plánování – operativní i strategický plán.
- Přímé daně – tj. daň z příjmů.
- Nepřímé daně – např. DPH, srážková daň, silniční daň.
- Transfer pricing.

U způsobu fungování účetnictví a souvisejících SW se zeptejte a ověřte kontroly, které by odhalily například, že:

- Převod z českých účetních standardů (některé dcery) na mezinárodní účetní standardy (matka) pro účely konsolidace může kdokoliv bez auditního logování upravit, namapovat aktiva do pasiv, náklady do výnosů, z CAS položek udělat úplně jiné a nevyhovující položky IFRS atp.
- Kdokoliv může otevřít minulé/ /budoucí účetní období a cokoliv

zaúčtovat/opravit/smazat a období opět uzavřít.

- Zajistit, aby se do hlavní knihy vůbec nemapovaly některé používané účty, a přesto se aktiva rovnala pasivům.
- Zaúčtované položky, zejména ty, které se následně i vyplácejí, mohla zaúčtovat a převést v bankovním systému jedna osoba (pozor např. na odvody pojistného ze zaměstnaneckých mezd aj.).
- Do účetnictví byly zavedeny účty neexistujících (nebo nenasmlouvaných) dodavatelských firem a jsou na ně přijímány a propláceny faktury.
- Na analytických účtech probíhají transakce, o kterých nikdo neví, co znamenají nebo přicházejí se subsystemů kumulovaně v dávkách a nikdo je nedokáže „rozbalit“ a překontrolovat.
- Role do účetních systémů umožňují nekompetentním pracovníkům účtovat, popř. zasahovat i do účetnictví jiné společnosti, a například tam vyřadit z majetku budovu (např. pokud v SAP máte okruhy pro účtování několika společností).

Je dobré si všimat položek menších nebo rovno např. jedné koruně, opakujících se položek a abnormálních výkyvů



na účtech. Zajímavé jsou také položky účtované na opačných stranách účtů – např. na dal u nákladových účtů atp.

Jednou za rok je také dobré projít celou hlavní knihu, včetně podrozvahy, a ujistit se, že všechny analytické účty máte jako auditor podchycené v jednotlivých částech tzv. audit universa – tj. neměly by být ve financích a daních, ale zejména v business auditech.

Podobné cvičení by se mělo týkat i statutárních reportů – opravdu jste všechny zahrnuli do tzv. audit universa a business auditori hodnotí kontroly, které jsou s nimi spojené? Nemůže se například stát, že ve statutárních reportech týkajících se obchodování na finančních trzích chybí některé komodity, protože jednoduše je tam nikdo na začátku nenamapoval ☺?

Tj. u statutárního a manažerského reportingu ověřte kontroly, které zabrání například:

- Odeslání statutárního reportu s chybějícími položkami.
- Přepisu položek, popř. jejich doplnění, které se nezakládá na skutečnosti.
- Nespravedlivému nebo divnému rozdělení alokačních klíčů u manažerského reportingu – proč například jedno oddělení má náklady na elektřinu alokované dle m<sup>2</sup> a druhé podle počtu zaměstnanců?
- Neúplnosti manažerských reportů a jejich návaznost na KPIs managementu – opravdu KPIs obsahuje např. celou výsledovku, nebo jde jen o položky např. bez nákladů na IT? Bylo to takto oficiálně domluveno?
- Použití obyčejných průměrů tam, kde by se více hodily průměry vážené.
- Každý uživatel reportu mu rozumí jinak, protože výpočty nejsou vysvětleny nebo jsou vysvětleny zavádějícím způsobem atd.

Další částí audit universe v oblasti financí a daní je bezpochyby účtování fixního majetku. Je to tak rozšířená oblast auditů, že jsem se rozhodla uvést jen několik tipů, protože co auditovat v oblasti majetku, si umí představit snad každý. Zajímavé by mohlo být hodnocení interních kontrol, které zajišťují například, že:

- Všechny položky majetku, který se má odepisovat, mají přiřazenou daňovou i účetní skupinu odepisování, včetně jejich souladu s interními předpisy.



- Datum začátku odepisování a datum zařazení do majetku jsou v souladu s realitou, tj. nestává se, že majetek je už téměř zničený používáním a nyní ho teprve vidíte jako nově zařazený na účtech ☺.
- Nikdo si neplete a správně účtuje update a upgrade, a popis v kupních smlouvách je tak jasný, že si to ani splést nelze.
- Upgrade jednoho SW je náúčtován opravdu jen k tomuto SW a není omylem přiřazen k úplně jiným kartám majetku nebo jeden SW má opravdu jen jednu kartu majetku atd.

U investic do dceřiných společností dbejte na soulad s legislativou a s tím, co je potřebné u každé investice sledovat, například:

- Znehodnocení investice – je dobré se ptát, kdo a jak toto ve společnosti sleduje, a hlavně podle jakých indikátorů – má k dispozici například plány, obchodní výsledky, situaci konkurence, přehled o změnách v managementu, v organizační struktuře aj.?
- Existenci investice, a naopak nezaúčtování podílu, který existuje.
- Ocenění akvizice i divesmentu – kdo a jak ho vypočítal, odpovídá realitě, k jakému datu se účtuje atd. Pokud toto počítala externí firma, jak vypadá smlouva?
- Účtování nákladů spojených s řízením společnosti. Toto je trochu vyšší dívčí a v hledáčku finančních úřadů, doporučuji si schválení metodiky – tj. zejména z pohledu logiky výpočtu – nechat posvětit několika renomovanými společnostmi.

Při nákupu pozemků je dobré si „desetkrát“ porovnat údaje ve smlouvě s údaji v katastru, než být pak překvapeni, že pozemek, který jste koupili, je ve skutečnosti mnohem menší, než jste si mysleli.

Další položkou audit universe v oblasti financí je plánování. Jde o tvorbu strategického i operativního plánu. Z pohledu interního auditu je vhodné získat

informace o funkčnosti a existenci kontrol, které zajišťují, že například:

- Změny v plánech mají auditní stopu, není možné čísla – například v excelu – jednoduše přepisovat.
- Plány zahrnují veškeré činnosti a výpočet čísel je založen na smysluplných výpočtech.
- Výše plánované daně není jen pouhým násobkem daňové sazby a plánovaného zisku.
- Odložená daň je také součástí plánů a zohledňuje i například plánované akvizice/divestmenty.
- Verze plánu jsou uchovávané a je poznat, kdy a co bylo změněno.
- Schvalování probíhá na odpovídajících úrovních řízení.
- Plán operativních nákladů/výnosů není jen % změna loňské skutečnosti, jsou vyloučeny loňské mimořádné události a zohledněny budoucí nestandardní transakce.

V oblasti daní auditujeme daně přímé, nepřímé a transfer pricing. Ve všech těchto oblastech je dobré znát a ověřit kontroly pro označování daňových položek v systémech. Tj. například:

- Kdo kontroluje, že daňový domicil je správně zadán.
- Sazba DPH je správně přiřazena.
- Položky daňového přiznání je možné jednoduše (i z pohledu potřebného času na vydolování ze systémů) doložit i několik let zpětně – zkuste si např. na vzorku vybrat položky z 9 let starého daňového přiznání.
- Kdo kontroluje účtování zejména daňových nákladů. Nejde jen o to, že jsou na správných analytických účtech, ale zejména o to, co je a co není považováno za daňově uznatelný náklad.

U těch nejvýznamnějších položek je dobré ověřit existenci – tj., že zaúčtované částky odpovídají realitě, kterou je možné snadno doložit. Zajímavou oblastí je mapování položek do částí daňového přiznání – kdo a jak v organizaci kontroluje, že je to správně? Nebo – jak jsou účtovány náklady na projekty, včetně časového rozlišení, anebo vykazování práce externistů?

U transfer pricingu vidím jako nejdůležitější právě schopnost organizace doložit existenci jednotlivých plnění a dále doložení ceny. Z mnoha judikátů víme, že je vhodné mít připravenou kvalitní srovnávací analýzu, která odpovídá podstatě dodávek. Tj. ověřte kontroly, které zajišťují, že ceny účtované ve skupině by byly účtovány i nezávislým externím firmám nebo existuje dostatečný podklad pro argumentaci, proč tomu tak není. U mnoha plnění využijte datové analýzy, kdy na celé populaci prodeju určitého produktu lehce na první pohled vidíte, v jakých cenových pásmech se prodej pohybuje. A nezapomeňte – nula je také cena, kterou je potřeba obhájit.

Můžete ověřit také kontroly, které zajišťují:

- Správnou a úplnou evidenci smluv se spřízněnými osobami – nezapomeňte, že každý stát má daňovou definici spřízněných osob jinou, a také dle IFRS se definice může od těch národních značně lišit.
- Ke každé skupinové smlouvě existuje transferpricingová dokumentace a je lehce dohledatelná i několik let zpětně.
- V businessu – tj. ne v daňovém oddělení – všichni dobře chápou, o čem transfer pricing je a za co finanční úřady mohou dát pokutu/doměřit daň.

Ujistěte se, že auditovaní – tj. ti, kteří daňová přiznání zpracovávají – daňové problematice dobře rozumějí, mají k dispozici, a především správně chápou relevantní judikáty, chodí na častá školení, ví, co je nového, kontrolují z hlediska daňového správnost nastavení systémů, umí správně vypočítat a zaúčtovat daně organizační složky v jiném státě atp. V případě, kdy daňová přiznání zpracovává externí firma je vhodné vědět, jak pracují a čas od času její výstupy nechat překontrolovat někým jiným ☺.

V příštím dílu našeho miniseriálu se můžete těšit na data, marketing a externí komunikaci. ■

*Krásné a pohodové dny vám přeje  
Jana Šorfová*

# Noví členové

- Ing. Miroslava Bella Sumková, Ph.D., Individuální členka
- Bc. Ivana Borůvková, Fio Banka, a.s.
- MSc. Eva Čalkovská, Ernst & Young, s.r.o.
- Ing. Martin Dudek, RELSIE spol. s.r.o.
- JUDr. Pavla Gajdošová, Úřad městské části Praha 1
- Ing. Pavel Handl, Youplus Assurance AG
- Ing. Radka Havlíková, Krajská nemocnice T. Bati., a. s.
- Ing. Hana Höflerová, Individuální členka
- Zuzana Charvátová, Česká pošta, s.p.
- Bc. Martina Jiroutová, ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB
- Ing. Petr Kobza, STÁTNI TISKÁRNA CENIN, státní podnik
- Ing. Richard Kodat, Individuální člen
- Ing. Martin Koláček, ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB
- Ing. Irena Lacinová, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra
- Bc. Silvia Lukčová, Generali Poistovňa, a. s.
- Ing. Ilona Matějů, MBA, Státní fond dopravní infrastruktury
- Mgr. Michal Moudrý, Ministerstvo kultury ČR
- Mgr. Andrea Navrkalová, Individuální členka
- Ing. Eva Norek Šindelářová, ACCA, MONETA Money Bank, a.s.
- Ing. Branka Petković, Individuální členka
- Ing. Bc. Petr Schovánek, MBA, CIA, O2 Czech Republic a.s.
- Ing. Klára Sýkorová, Individuální členka
- Jiří Štěpánek, A-CONT, spol. s r.o.
- Ing. Kateřina Šulcová, Státní fond životního prostředí ČR
- Lucie Zapletalová, ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB

# interexpert

VÁŠ PARTNER PRO AUDIT, MZDY A ÚČETNICTVÍ



**LiDok**  
bezpapírová firma

## LiDok – Inteligentní digitalizace dokumentů

- **Nové prostředí pro účtování a správu dokumentů**
- **Automatický sběr a online oběh dokumentů**
- **Online schvalování, GDPR a eIDAS archivace**
- **Dohledání dokumentů v řádu sekund**
- **Vytěžování dat z dokladů pomocí umělé inteligence**
- **Propojení na Vaše účetní systémy**

# English Annotation

**Jan Urban** – Prerequisites for Successful Employee Motivation: Myths and Reality

The Author deals with employees' motivation and how to use the motivational tools correctly.

**Ladislava Slancová** – Necessities that Mustn't Be Forgotten at Work

The article deals with demands that the employees who participate on the internal control system must meet and what are their requirements in the modern times.

**Barbara Kubešová** – Why the Employee Development Plan

The author describes the benefits of the individual employee development plan, its types and aims.

**Adéla Pobořilová** – KPMG Stands on the Knowledge Transfer from the Experts to the Novices

Insight to the multinational consulting firm and its approach to the HR management and motivation.

**Šárka Taxová** – Motivation and Talent Management 2021

The author deals with various forms of motivation from different points of view. At the same time she emphasizes the importance of communication in the area of motivation.

**Šárka Nováková** – At VFN We Value our Employees and We Let them Know

From the article of Šárka Nováková the reader learns what advantages and benefits are currently offered to its employees.

**Pavel Vácha** – Standard Motivation

The author of the article discusses how should we in the internal audit keep the pace with the rapid development in the today's world. How to ensure that the internal audit benefits our organizations to the best of our ability.

**Stanislav Klika** – Audit of the Whistleblowers' Protection

The author deals with the current legislative proposal for the whistleblowers' protection and the related obligations for the firms.

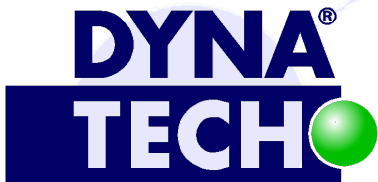
Jiří Dvořáček, Josef Tyll - Role interního auditu v procesu due diligence

**Jiří Dvořáček, Josef Tyll** – The Internal Audit Role in the Process of Due Diligence

The articles shows the nature of the activity of due diligence. It focuses mainly on the most common application of this activity in the area of mergers and acquisitions. The authors discuss if and how the internal audit could be involved in this activity.

**Zbyněk Malý** – The Integrated Management System

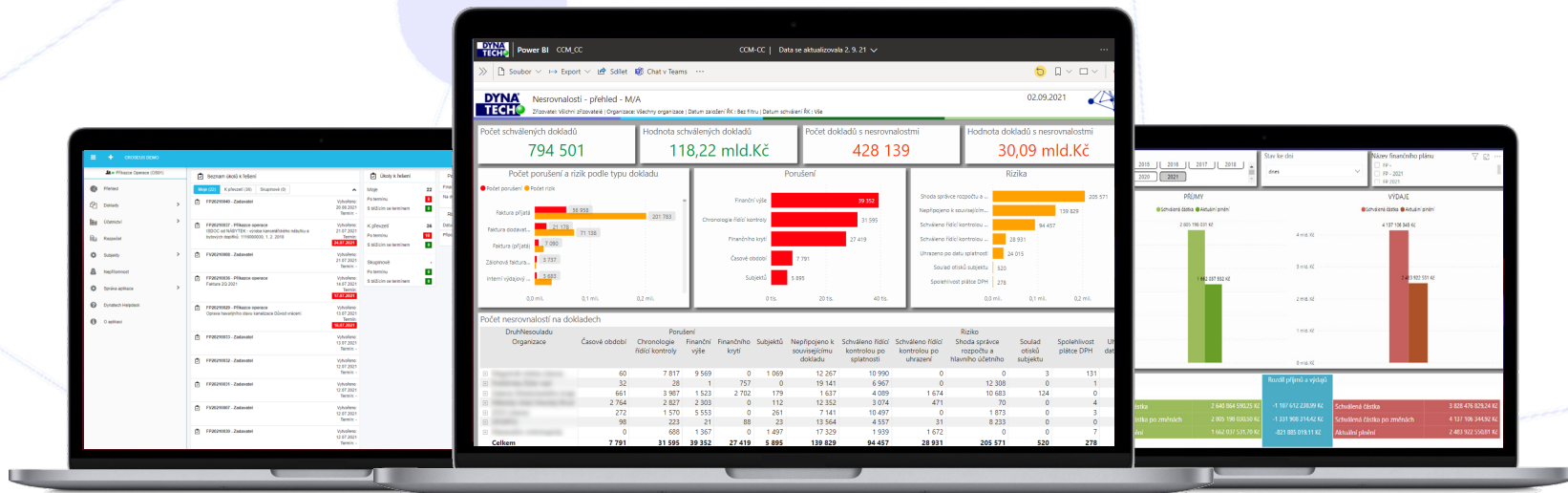
First of the series of articles focused on the quality management systems according to ISO standards within the integrated quality management systems, including internal audit according to ISO standards.



Londýnské náměstí 853/1

Brno, 639 00

www.dynatech.cz



## „Komplexní řešení pro efektivní řízení“<sup>®</sup>



Zrealizujeme pro vás:

- Audit vztahů mezi zřizovatelem a jeho založenými či zřízenými organizacemi.
- Audit vnitřního kontrolního systému
- Audit finančního plánování a vykazování
- Audit nastavení systému finanční kontroly dle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě



Jestliže potřebujete mít přiměřenou jistotu péče řádného hospodáře a přehled o všech schvalovaných finančních a majetkových operacích svých příspěvkových organizací, máme pro vás IS CROSEUS<sup>®</sup> CLOUD, který je možné využívat formou služby, včetně metodické podpory. Aplikace pomůže jednotlivým organizacím s digitalizací procesů řídicí kontroly přesně podle zákona.



Rádi vám pomůžeme s metodickým nastavením vašich procesů v oblastech:

- Vnitřní řídicí a kontrolní systém
- Finanční řízení a kontrola zřízených a založených organizací
- Uveřejňování smluv do Registru smluv
- Účetnictví pro vybrané účetní jednotky



Pomocí SW nástroje CROSEUS<sup>®</sup> můžete pohodlně z jednoho místa schválené závazky zveřejňovat do informačního systému registru smluv. V rámci implementace Vám pomůžeme s nastavením všech procesů, které se zveřejňováním smluv souvisí. Rádi Vám pomůžeme, také s identifikací a nápravou již v minulosti uveřejněných smluv.