

Chování v organizaci

Tematické požadavky

Uživatelská příručka



The Institute of
Internal Auditors

Obsah

| | |
|---|----------|
| Přehled Tematických požadavků | 2 |
| Použitelnost, riziko a odborný úsudek | 2 |
| Oddíly | 5 |
| Přístupy..... | 6 |



Přehled Tematických požadavků

Tematické Požadavky, spolu s Globálními standardy interního auditu™ a Globálními návody tvoří základní součást Mezinárodního rámce profesní praxe®. Institut interních auditorů požaduje, aby se Tematické požadavky používaly ve spojení s Globálními standardy interního auditu, které poskytují autoritativní základ pro požadované postupy interního auditu. Odkazy na Standardy jsou v této příručce uvedeny průběžně jako zdroj podrobnějších informací.

Tematické požadavky formalizují způsob, jakým interní auditoři přistupují k převládajícím rizikovým oblastem, a tím podporují kvalitu a konzistentnost v rámci profese. Mandát interního auditu jasně definuje rozsah a druhy služeb poskytovaných útvarem interního auditu, které by měly zahrnovat zohlednění Tematických požadavků (standard 6.1 Mandát interního auditu). Stanovují základ a poskytují relevantní kritéria pro provádění ujišťovacích služeb vztahujících se k předmětu Tematických požadavků (standard 13.4 Hodnotící kritéria). Soulad s Tematickými požadavky je povinný pro ujišťovací služby a doporučena pro hodnocení poradenských služeb. Tematické požadavky nemají za cíl pokrýt všechny možné aspekty, které by měly být při provádění ujišťovacích zakázek zvažovány; jejich hlavním účelem je spíše stanovit minimální soubor požadavků, které umožní konzistentní a spolehlivé posouzení daného tématu.

Tematické požadavky jasně odkazují na Model tří linií IIA a na Globální standardy interního auditu. Řízení a správa společnosti, řízení rizik a kontrolní procesy tvoří hlavní složky Tematických požadavků, které jsou v souladu se standardem 9.1 Porozumění řízení, řízení rizik a kontrolním procesům. Model tří linií řadí řízení a správu společnosti pod orgány společnosti, řízení rizik pod druhou linii a kontroly a kontrolní procesy pod první linii. Zatímco vedení má zastoupení v první i druhé linii, útvar interního auditu je umístěn ve třetí linii jako nezávislý a objektivní poskytovatel ujištění, který je přímo podřízen orgánům společnosti (Princip 8 Dohled orgánů společnosti).

Použitelnost, riziko a odborný úsudek

Tematické požadavky je nutné dodržovat, když útvar interního auditu provádí ujišťovací zakázky týkající se oblastí, pro která Tematické požadavky existují, nebo pokud jsou prvky Tematických požadavků identifikovány v rámci jiných ujišťovacích zakázek.

Jak je uvedeno ve standardech, hodnocení rizik je důležitou součástí plánování vedoucího auditora. Určení ujišťovacích zakázek, které mají být zahrnuty do plánu interního auditu, vyžaduje alespoň jednou ročně posoudit strategie, cíle a rizika organizace (standard 9.4 Plán interního auditu). Při plánování jednotlivých ujišťovacích zakázek musí interní auditoři vyhodnotit rizika relevantní pro danou zakázku (standard 13.2 Posouzení rizik zakázky).



Pokud je oblast Tematických požadavků identifikována během procesu plánování interního auditu s ohledem na rizika a je zahrnuto do plánu auditu, je nutné při posuzování daného tématu v příslušných zakázkách uplatnit požadavky uvedené v Tematických požadavcích. Dále, pokud interní auditoři při provádění zakázky (bez ohledu na to, zda je součástí plánu) a narazí na prvky Tematických požadavků, musí tento požadavek posoudit z hlediska jeho relevance pro danou zakázku. Nakonec, pokud je vyžádána zakázka, která původně nebyla v plánu auditu a týká se daného tématu, je třeba posoudit, zda je v daném kontextu použitelný.

Při uplatňování Tematických požadavků hraje klíčovou roli odborný úsudek. Posouzení rizik je podkladem pro rozhodování vedoucích pracovníků auditu o tom, které zakázky zahrnout do plánu interního auditu (standard 9.4 Plán interního auditu). Vedle toho interní auditoři využívají odborný úsudek k určení, které aspekty budou v rámci každé zakázky zahrnuty (standarty 13.3 Cíle a rozsah zakázky, 13.4 Kritéria hodnocení a 13.6 Pracovní program) včetně posouzení zdrojů nezbytných k dosažení cílů zakázky (Standard 13.5 Zdroje zakázky).

Musí být zachovány důkazy o tom, že každý požadavek v Tematických požadavcích byl posouzen z hlediska použitelnosti, včetně odůvodnění, které vysvětluje vyloučení jakýchkoli požadavků. Soulad s Tematickými požadavky musí být zdokumentován s využitím odborného úsudku auditora, jak je popsáno ve standardu 14.6 Dokumentace zakázky.

Zatímco Tematické požadavky poskytují základní rámec kontrolních procesů, které je třeba zvážit, organizace, které hodnotí kybernetické riziko jako velmi vysoké, mohou potřebovat posoudit další aspekty.

Pokud vedoucí interního auditu rozhodne, že útvar interního auditu nemá potřebné znalosti k provádění auditních zakázek na téma Tematických požadavků, může být práce na zakázce zadána externě (standarty 3.1 Kompetence, 7.2 Kvalifikace vedoucího auditora, 10.2 Řízení lidských zdrojů). Standardy se vztahují na jakoukoli osobu nebo útvar, který poskytuje služby interního auditu, ať už organizace zaměstnává interní auditory přímo, nebo je najímá prostřednictvím externího poskytovatele služeb, případně obojí. Vedoucímu interního auditu zůstává konečná odpovědnost za zajištění souladu. Kromě toho, pokud vedoucí interního auditu zjistí, že zdroje interního auditu nejsou dostatečné, musí informovat orgány společnosti o dopadu nedostatečných zdrojů a a způsobu řešení jejich případného nedostatku (standard 8.2 Zdroje).

Výkon, dokumentace a podávání zpráv

Při uplatňování Tematických požadavků musí interní auditoři rovněž dodržovat standardy a vykonávat svou práci v souladu s Doménou V: Provádění služeb interního auditu. Standardy v Doméně V popisují plánování zakázek (Princip 13 Plánujte zakázky účinně), provádění zakázek (Princip 14 Realizujte zakázku řádně) a komunikaci výsledků zakázek (Princip 15 Komunikujte závěry zakázky a monitorujte akční plány).

Tematické požadavky jsou navrženy tak, aby podporovaly konzistentní a vysoce kvalitní postupy interního auditu. Mají být uplatňovány ve spojení s platnými místními zákony, předpisy, očekáváními dohledu a dalšími odborně uznávanými rámci, které mohou ukládat další nebo specifitější požadavky. Interní auditoři již mohou mít na základě těchto předpisů a rámců vypracované pracovní programy a testovací postupy. Interní auditoři by měli sladit zamýšlené prověřování chování v organizaci a veškeré spolehlivé



prověřování poskytnuté jinými interními a externími poskytovateli ujištění (standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout) s Tematickými požadavky, aby bylo zajištěno odpovídající pokrytí.

Zahrnutí Tematických požadavků lze zdokumentovat buď v plánu interního auditu, nebo v pracovních dokumentech zakázky, a to na základě odborného úsudku auditora. Jedna nebo více zakázek interního auditu může pokrýt dané požadavky. Navíc nemusí být všechny požadavky vždy použitelné. Musí být zachovány důkazy o tom, že Tematické požadavky byly posouzeny z hlediska použitelnosti, včetně odůvodnění vysvětlujícího případné vyloučení.

Zajištění kvality

Standardy vyžadují, aby vedoucí auditu vypracoval, implementoval a udržoval program pro zajišťování a zvyšování kvality, který pokrývá všechny aspekty fungování interního auditu (standard 8.3 Kvalita). Výsledky musí být sděleny orgánům společnosti a vrcholovému vedení, které musí být informováno o souladu útvaru interního auditu se Standardy a o dosažení výkonnostních cílů.

Soulad s Tematickými požadavky má být zahrnut do dohledových aktivit na úrovni zakázky (standard 12.3 Dohled a zvyšování kvality při provádění zakázek) a bude hodnocen v rámci posuzování kvality.

Chování v organizaci

Změna konceptu auditu kultury

Postupný vývoj od abstraktního a vágního pojetí auditu kultury ke strukturovanému a zacílenému hodnocení chování v organizaci je pro profesi interního auditu aktuální a nezbytný. Přestože se všeobecně uznává, že kulturně podmíněné nedostatky často stojí za významnými selháními řídicích a kontrolních procesů, tato oblast se v praxi interního auditu významněji neprojeví. Přeformulování auditu "kultury" na audit "chování v organizaci v nesouladu s cíli organizace" poskytuje jasnější, strukturovanější, přesnější a auditovatelnější základ. Stejně jako u jiných rizik mohou organizace toto riziko zvládnout navržením vhodných kontrolních mechanismů a jejich účinným zavedením.

Poznámka

Tematické požadavky používají obecnou terminologii interního auditu, jak je definována v Globálních standardech interního auditu. Čtenáři by se měli seznámit s termíny a definicemi ve výkladu pojmů standardů.

Tematický požadavek na chování v organizaci přejímá tuto filozofii a stanoví minimální povinné požadavky na posouzení chování, pokud je na základě posouzení rizik stanoveno, že spadá do rozsahu přezkumu. Tyto požadavky jsou plně kompatibilní s tradičním přístupem k auditu založeným na rizicích a lze je s minimálními úpravami použít ve všech útvarech interního. Tato doprovodná uživatelská příručka poskytuje praktické příklady, jak lze tento přístup začlenit do standardních auditorských zakázek, a také návod, jak prověřit širší rámec chování v organizaci nebo jeho jednotlivé složky. Významný vliv, které má tato oblast na cíle organizace, vyžaduje proaktivní uvažování a zohlednění.

Pro pochopení a uplatnění Tematických požadavků jsou nezbytné následující definice klíčových pojmů. Vzhledem k tomu, že téma se teprve rozvíjí, používají organizace tyto termíny nejednotně. Tyto definice by měly uživatelům pomoci sladit terminologii jejich organizací s terminologií uvedenou v Tematických požadavcích a v této uživatelské příručce.



- **pobídky k chování** - cokoli, co může být poskytnuto jako motivace k chování, včetně peněžních pobídek, jako je zvýšení platu, prémie nebo opce na akcie, nebo nepeněžních pobídek, jako jsou pochvaly, pověření preferovanými činnostmi nebo dny volna.
- **vzorce chování** - vzorce, podle kterých se chování opakuje nebo se vyskytuje častěji. Vzorce jsou definovány jako "způsob, jakým se věci dělají" v širším smyslu, na rozdíl od jednorázových situací.
- **riziko v oblasti chování** - riziko, že chování nebude v souladu s cíli organizace.
- **ukazatele rizik v oblasti chování** - informace pro management, na základě kterých je možné jednat a které se týkají chování.
- **orgány společnosti** – nejvyšší organ pověřený řízením.
- **jednání** - chování ve vztahu k regulačním požadavkům a očekáváním.
- **kultura** - volby, které zaměstnanci činí při výkonu své práce a při spolupráci s ostatními, spolu s tím, co je hnací silou tohoto organizačního chování. Mezi hnací síly patří formální mechanismy, jako jsou pobídky a cíle, a neformální mechanismy, jako jsou sdílené hodnoty a přesvědčení.
- **chování v organizaci** - pozorovatelná rozhodnutí, která zaměstnanci činí při výkonu své práce a při spolupráci s ostatními. Toto chování ovlivňuje výkon a dosahování cílů organizace. Jednoduše řečeno, organizační chování je "způsob, jakým děláme věci", a je považováno za podмноžinu kultury
- **hodnocení výkonu** – hodnocení dostatečnosti individuální nebo skupinové práce.
- **zainteresovaný subjekt** - Subjekt, který má přímý nebo nepřímý zájem na činnostech a výsledcích společnosti. Mezi zainteresované subjekty mohou patřit orgány společnosti, vedení, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, podílňci, regulační orgány, finanční instituce, externí auditoři, veřejnost a další.
- **hodnoty** – zásady, které určují, jaké chování se očekává.

Oddíly

Povinné požadavky Tematických požadavků na chování v organizaci I nepovinné přístupy v této uživatelské příručce jsou rozděleny do tří oddílů:

- **Řízení a správa společnosti** – jasně definované základní cíle a strategie chování v organizaci, které podporují cíle, zásady a postupy organizace.
- **Řízení rizik** – procesy pro identifikaci, analýzu, řízení a monitorování rizik souvisejících s chováním v organizaci, včetně procesu pro rychlou eskalaci incidentů.
- **Řídící a kontrolní procesy** – řídicími pracovníky zavedené, pravidelně vyhodnocované kontrolní procesy ke zmírnění rizik souvisejících s chováním organizace.

Kromě Tematických požadavků a této uživatelské příručky mohou interní auditoři zohlednit doplňující profesní návody týkající se chování v organizaci, jako jsou Globální pokyny IPPF a další zdroje specifické pro dané odvětví.



Přístupy

Interní auditoři si mohou při posuzování požadavků v Tematických požadavcích na chování v organizaci pomoci následujícími přístupy. Písmena u jednotlivých přístupů níže jsou referencí na odpovídající požadavek v Tematických požadavcích. Tyto úvahy jsou ilustrativní, ale nejsou závazné. Interní auditoři by se měli při rozhodování o tom, co zahrnout do svých hodnocení, spoléhat na odborný úsudek.

Omezení při provádění interního auditu ve veřejné správě vyplývající z právních předpisů, vládní struktury nebo politického prostředí jsou považována za potenciální překážky při řešení některých aspektů této práce. Interní auditoři ve veřejné správě by měli tato omezení rozsahu dokumentovat jako součást procesu hodnocení rizik a uplatnit odborný úsudek, aby jasně definovali a sdělili přizpůsobený rozsah své prověrky.

Přístupy k řízení a správě společnosti

Aby bylo možné posoudit, jak lze procesy řízení a správy aplikovat na chování v organizaci, mohou interní auditoři prověřit:

- A. Strukturované role a odpovědnosti, které zajistí, že orgány společnosti budou mít přehled a vliv na aspekty chování v organizaci. Důkazy mohou zahrnovat:
 - Výbor/komise:
 - Zřídí a udržuje specializovanou radu nebo podvýbor(y) zaměřené na organizační chování s jasným mandátem, který propojuje dohled nad organizačním chováním se strategickými výsledky.
 - Provádí pravidelný přezkum souladu ukazatelů rizik chování s dlouhodobými obchodními cíli. Ukazatele rizik chování jsou metrikami pro stanovení, zda je třeba přijmout opatření k zajištění souladu chování s cíli organizace, souvisejícími hodnotami a účelem organizace.
 - Zahrnuje behaviorální cíle do hodnocení výkonu a odměňování vedoucích pracovníků.
 - Rámce pro podávání zpráv organum společnosti:
 - Poskytují přehled o ukazatelích rizik chování pomocí strukturovaných dashboardů (například zapojení zaměstnanců, trendy incidentů, spokojenost zákazníků, uznání za jednání v souladu s hodnotami).
 - Začlenit ukazatele související s kulturou do strategie podávání zpráv o výkonu na úrovni představenstva.
 - Mechanismy zpětné vazby od zainteresovaných subjektů, jako průzkumy, umožňují:
 - Orgánům společnosti získat přímé informace o souladu chování s hodnotami a strategií od zaměstnanců, zákazníků a dalších zúčastněných stran.
 - Zpětnou vazbu, která pomáhá nastavovat strategické směřování a intervence.



- B. Efektivní řízení chování v organizaci probíhá prostřednictvím jasně definovaných odpovědností v rámci celé organizace. Orgán společnosti jsou v konečném důsledku odpovědné za zajištění toho, aby organizace podporovala a zachovávala chování v souladu s cíli organizace, včetně stanovení jasných očekávání ohledně chování, dohledu nad podáváním zpráv o rizicích chování a aby vedení bylo vyzváno k nápravě v případě zjištění nesouladu. Důkazy mohou zahrnovat:
- Orgán společnosti:
 - Schvaluje rizikový apetit organizace v oblasti rizik chování a klíčové cíle firemní kultury.
 - Požaduje pravidelné podávání zpráv o ukazatelích rizikového chování (například trendy, vzorce incidentů, podněty oznamovatelů).
 - Vyžaduje od výkonného vedení odpovědný výkon v oblasti kultury prostřednictvím mechanismů, jako jsou motivační struktury a příklady shora, které nastavují očekávání ("tone at the top")
 - Setkává se s pracovníky druhé a třetí linie v záležitostech týkajících se eskalace rizik v oblasti chování, nedostatků v dohledu a dostatečnosti nápravných opatření.
 - Obchodní jednotky a provozní management začleňují očekávání týkající se chování do každodenních činností a zajišťují, aby rozhodování, komunikace a týmová dynamika odrážely stanovené hodnoty organizace. To může zahrnovat převzetí odpovědnosti za:
 - Modelování žádoucího chování a udržování psychologicky bezpečného prostředí.
 - Zavedení kontrolních mechanismů, které ovlivňují chování, jako je nábor, odměňování, komunikace a přístupy k vedení lidí.
 - Proaktivní přístup k identifikaci a eskalaci rizik chování, která se objeví v provozním prostředí.
 - Zmírnění rizika chování, které je důsledkem nesprávného chování v rámci jejich týmů a potřeby kontrol (formálních i neformálních).
 - Rizika, compliance, lidské zdroje a související dohlížející útvary navrhují a udržují rámec behaviorálních rizik organizace, včetně:
 - Definované role a odpovědnosti za dohled nad chováním.
 - Eskalační cesty a procesy analýzy dat.
 - Dashboardy, tematické analýzy a pravidelná hodnocení, která poskytují přehled o podmínkách chování v celé organizaci i výhled do budoucna.
 - Schopnost zpochybnit postupy, pokud se pobídky, komunikace nebo chování vedení odchylují od stanovených cílů.
 - Konzultace všech podstatných změn kontrolních mechanismů souvisejících s lidmi, rámců řízení nebo strategických transformačních iniciativ, které mohou ovlivnit kulturu.
 - Sledování vznikajících trendů z hlášení o incidentech, zjištění z auditů a dalších ujišťovacích mechanismů, které souvisí se záležitostmi chování.



- c. Proces řízení, který zajišťuje dohled nad chováním, pravidelné monitorování, hodnocení a sladění vzorců chování s cíli organizace. Tento proces může zahrnovat:
- Použití dashboardu, který vystihuje z dat klíčové body ze zdrojů, jako jsou výsledky průzkumu spokojenosti a integrity zaměstnanců, míra vyčerpání a absencí, data z oznamovacích kanálů, údaje o incidentech a metriky výkonu a inovací. Mezi charakteristiky efektivního dashboardu organizačního chování patří:
 - Definované vstupní hodnoty pro identifikaci možností zlepšení chování.
 - Oddělení údajů o chování (např. údajů z oznamovacích kanálů) od určujících faktorů (např. jasnost rolí a odpovědností) a údajů o výstupech (např. stížnosti zákazníků).
 - Kombinace kvantitativních údajů, například z průzkumů, s kvalitativními údaji, například z akčních skupin a oznamovacích kanálů.
 - Orgány společnosti rozumí tomu, jak je možné nakládat se současnými aspekty chování v organizaci, aby se zvýšila efektivita a výkonnost organizace. Tyto aspekty zahrnují způsoby jak:
 - Jsou přijímána rozhodnutí, včetně vyhledávání různých pohledů a výzev.
 - Zaměstnanci spolu komunikují, včetně vyjadřování obav a očekávání.
 - Zaměstnanci spolupracují, a to i napříč týmy a při řešení konfliktů.
 - Zaměstnanci reagují na neúspěch například tak, že se z chyb poučí, nebo reagují obviňováním či popíráním.
 - Chování vedoucích pracovníků na střední a vyšší úrovni řízení ovlivňuje ostatní kategorie chování (například to, jak vedoucí pracovníci reagují na chyby a jak přijímají výzvy při rozhodování).
 - Rozhodovací procesy, kodexy chování a systém řízení výkonu skrze pobídky/odrazování se řídí strategií a obchodním modelem.
 - Orgány společnosti vyžadují systém neustálého vzdělávání, který identifikuje příležitosti ke zlepšení a aktivně a měřitelně je řeší skrze:
 - Využití dokumentovatelných poznatků založených na skutečném chování zaměstnanců.
 - Zaměření na to, co se v organizaci skutečně děje, a ne na to, co je zamýšleno nebo chtěno.
 - Hodnocení kombinace kvalitativních a kvantitativních údajů, často získaných prostřednictvím průzkumů, oznamovacích kanálů, důvěrných rozhovorů a akčních skupin.
 - Použití poznatků k určení opatření, která posílí a vyřeší konkrétní aspekty organizačního chování.
 - Začlenění akčního plánu, který kombinuje cílené intervence v kritických oblastech (například komunikační strategie, školení, rozvoj vedení a diskuse na úrovni týmu).



- D. Zásady a postupy týkající se protokolů o rizicích chování jsou zavedeny, pravidelně přezkoumávány, účinně sdělovány a začleněny do obchodních operací a rozhodování. Zásady a postupy se týkají etiky, lidských zdrojů, compliance, rizik, provozu a rozhodovacích práv, aby bylo zajištěno:
- Očekávání v oblasti chování jsou formálně vyjádřena v příslušných zásadách (například v kodexu chování a/nebo v zásadách týkajících se etiky, lidských zdrojů, pobídek a delegování pravomocí). Tyto zásady by měly definovat přijatelné a nepřijatelné chování s praktickými příklady, které jsou v souladu s rizikovým apetitem organizace.
 - Útvary řízení rizik mapují očekávání v oblasti chování na klíčové provozní procesy - jako je přijímání zaměstnanců, hodnocení výkonu, nástup do zaměstnání a řízení vztahů s klienty - a zajišťují, aby se odrážela v každodenních rozhodnutích. Ujišťovací prověrky by měly testovat, jak tato očekávání ovlivňují skutečné chování, a podle toho podávat zprávy orgánům společnosti.
 - Orgány společnosti získávají ujištění, že zásady organizace jsou dostupné a jasně sdělované prostřednictvím různých kanálů (například intranet, školení, městské rady). Zařazení případových studií a strukturovaných rozhodovacích postupů pomáhá kontextualizovat očekávání v oblasti chování. Dashboardy mohou sledovat metriky porozumění a používání.
 - Všechny zásady a postupy chování podléhají pravidelnému přezkoumávání a jsou aktualizovány v reakci na incidenty, výsledky průzkumů nebo změny předpisů. Funkce druhé linie by měly vést registr incidentů a poučení, aby bylo možné identifikovat vznikající rozdíly mezi chováním a cíli organizace.
 - Orgán společnosti dostává pravidelné informace o obsahu, srozumitelnosti a účinnosti zásad. Druhá linie by měla analyzovat jejich porušení, dopady a soulad s požadovaným chováním. Účinnost zásad by měla být přezkoumávána prostřednictvím kvalitativní zpětné vazby a ukazatelů rizik chování.

Přístupy k řízení rizik

Při posuzování toho, jak jsou procesy řízení rizik aplikovány na chování organizace, mohou interní auditoři prověřit, zda:

- A. Proces řízení rizik chování je jasně definován a zahrnuje charakteristiky chování, které jsou rozhodující pro splnění cílů organizace. Charakteristiky řízení rizik mohou zahrnovat:
- Role a odpovědnosti jsou v souladu s podnikovými rámci pro řízení a správu rizik a linie podávání zpráv umožňují nezávislost a dosah.
 - Oprávnění napadat rozhodnutí a upozorňovat na rizikové záležitosti související s chováním bez obav z odplaty nebo sesazení.
 - Nezávislost na provozním managementu s přímým přístupem k vrcholovému vedení a představenstvu.
 - Přístup k údajům o rizicích chování, které jsou relevantní, aktuální a získávány napříč zdroji. Tyto údaje zahrnují jak strukturované (například výsledky průzkumů, porušení zásad), tak nestrukturované formy (například zprávy o oznámeních, poznatky z akčních skupin).



Zdrojem dat jsou i údaje o lidských zdrojích (např. úbytek zaměstnanců, udržení zaměstnanců a údaje z průzkumů), whistleblowing, stížnosti zákazníků a výsledky auditů.

- Využití analýzy dat k identifikaci trendů, anomálií a vznikajících rizik.
 - Používání dashboardů a ukazatelů rizik k informování vedení a orgánů společnosti.
 - Používání ukazatelů behaviorálních rizik sladěných s cíli organizace.
 - Provádění nebo externí zadávání přezkoumání hlavních příčin selhání jednání a nesouladu v kultuře organizace.
 - Znalost formálních i neformálních faktorů ovlivňujících chování (například pobídky, psychologický pocit bezpečí a tón vedení).
 - Důvěryhodnost vedoucích pracovníků a jejich důvěra v provozní týmy v kombinaci se schopností ovlivňovat rozhodování v reálném čase.
 - Aktivní zapojení do návrhu a revize kontrolních procesů týkajících se lidských zdrojů (například pobídky, přijímání zaměstnanců a školení).
 - Poradenská role v programech strategických změn a transformačních iniciativách.
 - Spolupráce s vedením podniku s cílem formovat kulturu prostřednictvím pozitivního vlivu, nikoliv pouze vynucováním.
 - Průběžné shromažďování a analýza údajů, které mohou zahrnovat:
 - Průzkumy angažovanosti a pohody zaměstnanců.
 - Údaje o uznání a odměňování chování motivovaného hodnotami.
 - Hlášení a stížnosti oznamovatelů.
 - Zpětná vazba od zákazníků s důrazem na spokojenost i nespokojenost.
 - Hodnocení výkonu, které oceňuje spolupráci, integritu a inovace.
 - Využití analýzy dat k identifikaci zranitelných míst a odhalování trendů.
 - Jasně definovaný proces pro rychlou eskalaci rizik a chování, které nejsou v souladu s cíli organizace.
 - Dohled nad stanovením a prováděním akčních plánů vedení k řešení rizik a posílení požadovaného chování.
- B.** Procesy včasného monitorování chování v organizaci zahrnují podávání zpráv o výsledcích zúčastněným stranám. Příklady rizikových ukazatelů a nedostatků podléhajících hlášení v kategoriích chování, určujících faktorů a výsledků zahrnují:
- Rozhodování: Nedostatek účinného zpochybňování nebo nedostatečné zapojení různých perspektiv.
 - Komunikace: Nedostatečná pozornost věnovaná jednotlivci hlášeným problémům.
 - Spolupráce: Rozdělené pracovní prostředí, ve kterém se každý zaměřuje a soustředí pouze na svou agendu.



- Reakce na nedostatky: Obviňování a ukládání trestů za neúmyslné chyby.
 - Formální určující faktory: Nejasné role a odpovědnosti nebo protichůdné cíle.
 - Neformální určující faktory: Nízký pocit psychologického bezpečí nebo neefektivní dynamika mezi třemi liniemi.
 - Údaje o výkonu: Nadměrné stížnosti zákazníků nebo stagnace inovací či digitalizace.
 - Údaje o lidských zdrojích: Vysoká míra úbytku zaměstnanců a absencí a nízká míra spokojenosti ve výsledcích průzkumu.
 - Rizikové a právní údaje: Vysoký počet vyšetřování, porušení zásad nebo výstrah a situací, kterým se podařilo těsně zabránit.
- c. Procesy zajišťující, že odchylky mezi očekávaným a pozorovaným chováním jsou identifikovány a sděleny osobám s pravomocí a schopností jednat. Interní auditoři mohou prověřit, zda:
- Účinná komunikace je včasná, založená na důkazech a podpořená analýzou základních faktorů a příčin.
 - Návrh a provozní efektivita komunikačních opatření zabraňují povrchním nápravám, poškození pověsti nebo opakovaným selháním.
 - Informace jsou shromažďovány a syntetizovány z různých zdrojů, včetně zpětné vazby od zaměstnanců, hlášení oznamovatelů, zjištění z auditů a přezkumů incidentů.
 - Techniky strukturované analýzy - jako jsou tematické přehledy, behaviorální vědecké modely a rámce hlavních příčin - jdou nad rámec povrchních příznaků a identifikují hloubkově určující faktory nesouladu (například nejasné pobídky, nízké psychologické bezpečí nebo neefektivní příklady shora).
 - Nedostatky nejsou prezentovány pouze jako porušení souladu nebo ojedinělé incidenty, ale jako události s příčinami v oblasti chování, které odrážejí kulturní, systémové a/nebo problémy ve vedením lidí.
 - Sdělení zdůrazňují, co se stalo a proč, a využívají kvantitativní a kvalitativní údaje.
 - Organizace odděluje vzorce chování, zranitelnost vyplývající z určujících faktorů chování a výsledky organizace (například dopad na výkon, důvěru zainteresovaných stran), což umožňuje řešit chování a jeho určující faktory. Zjištění jsou sdělována správnému publiku na adekvátní úrovni podrobností:
 - Provozní manažeři pro okamžitou nápravu procesů.
 - Vedení na vyšší úrovni pro přidělování zdrojů, sdělení a nastavení příkladu shora.
 - Představenstvo nebo příslušné výbory pro dohled a strategické důsledky.
 - Vizualní a popisné nástroje, jako jsou dashboardy, heat mapy nebo shrnutí případů, vysvětlují zjištění a podporují doporučení a/nebo akční plány.
 - Důsledky vystavení rizikům a odolnost kontrolního prostředí jsou zahrnuty do přezkumů procesů.
 - Sdělení o nedostacích je spojeno s nápravnými opatřeními a sleduje se jejich plnění.



- Výsledky intervencí se vyhodnocují a sdílejí, čímž se dokončí proces poučení.
 - Komunikace je bez nepatřičného vlivu a je v souladu se zavedenými eskalačními protokoly, čímž se zachovává nezávislost a důvěryhodnost hodnocení.
- D. Rozdíly mezi očekávaným a skutečným chováním jsou řešeny strukturovaným a participativním způsobem, aby byla náprava založena na náhledu zúčastněných stran, sledována až do konce a vyhodnocována z hlediska účinnosti. Interní auditoři mohou prověřit, zda:
- Do procesu řešení jsou smysluplně zapojeny zainteresované strany, které mají k problému nejbližší, jako jsou provozní manažeři, lidské zdroje, obchodní partneři, zástupci zaměstnanců, poradci pro dodržování předpisů a dotčené osoby nebo týmy. Jejich příspěvky zajišťují, že aktivity jsou:
 - Kontextově podložené: Vnímavost k provozní realitě a neformálním normám, které mohly přispět ke vzniku rozdílu.
 - Důvěryhodné a přijímané: Je pravděpodobnější, že akce bude podporována a zakotvena, pokud je utvářena těmi, kteří se na ní přímo podílejí.
 - Konstruktivní výzva: Umožňuje upřímnou reflexi chování, které přispívá k vedení, slabším v návrhu řízení nebo skupinové dynamice.
 - Podněty od zúčastněných stran jsou získávány, zpracovávány a zahrnovány do akčních plánů. Mechanismy zpětné vazby mohou zahrnovat rozhovory, akční skupiny, průzkumy a další metody.
 - Opatření k řešení jsou zdokumentována, je definována odpovědnost, časový rámec a kritéria úspěšnosti:
 - Opatření jsou přiměřená závažnosti problému.
 - V případě potřeby se opatření zaměřují na formální (například zásady, pobídky) a neformální (například psychologické bezpečí, týmovou dynamiku) faktory.
 - Pokud je zapojeno více útvarů (například lidské zdroje pro školení, řízení rizik pro kontroly), jsou mezi nimi koordinovány a vyjasněny odpovědnosti
 - Pokrok je sledován až do konce, čímž je zajištěno, že závazky jsou plněny a udržovány. To zahrnuje:
 - Vedení registru problémů/akcí v oblasti chování nebo rovnocenného mechanismu.
 - Pravidelné kontroly s vlastníky rizik za účelem ověření stavu.
 - Eskalace nedodržení termínů, nedokončení nebo nevole vůči řídicím procesům.
 - Posuzuje se účinnost řešení při odstraňování rozdílů a snižování rizik chování. To může zahrnovat:
 - Přehodnocení ukazatelů rizik chování po zavedení.
 - Shromažďování zpětné vazby od dotčených zúčastněných stran k pozorovaným změnám.
 - Testování změn v chování pomocí pozorování, průzkumu nebo auditních technik.



- Úprava aktivit nebo přidání posil v případě, že výsledky zůstávají slabé nebo nejednoznačné.

Přístupy k řídicím a kontrolním procesům

K posouzení toho, jak jsou kontrolní procesy uplatňovány ke zmírnění rizika, že chování v organizaci není v souladu s cíli organizace, mohou interní auditoři prověřit:

- A. Přezkoumání rizik chování, aby porozuměli rizikům způsobeným současným chováním organizace (tj. potenciální nezamýšlené důsledky toho, jak se věci dělají). Příkladem takových přezkumů jsou hodnocení projektů po jejich dokončení, analýzy hlavních příčin a přezkumy podrobných operací v praxi.
- B. Procesy strukturované zpětné vazby k pochopení toho, jaké mechanismy vedení používá ke sdělování očekávání ohledně chování (například porady, e-mail a schůzky mezi jednotlivci a jejich nadřízenými) a jak účinně vedení ovlivňuje chování v organizaci. Toho lze dosáhnout vyhodnocením procesů, které zachycují a analyzují vnímání a pochopení sdělení představenstva a vrcholového vedení ze strany zaměstnanců. Interní auditoři mohou organizaci pomoci průběžně zdokonalovat jejich komunikační strategie a zajistit, aby tón, který zaznívá shora, účinně rezonoval na všech úrovních, a to prověřením klíčových kontrolních mechanismů, jako jsou:
 - Pravidelné průzkumy, rozhovory a diskuse v akčních skupinách se zaměstnanci, které zjišťují srozumitelnost, konzistenci a dopad komunikace vedení a přinášejí kvantitativní a kvalitativní údaje o tom, jak jsou sdělení přijímána a chápána na různých úrovních organizace.
 - Otevřené kanály pro anonymní zpětnou vazbu, které zaměstnancům umožní podělit se o své upřímné názory bez obav z postihu. Tyto kanály by měly být provozovány prostřednictvím digitálních platforem, které umožňují zpětnou vazbu a návrhy v reálném čase. Údaje získané z těchto kanálů by měly být analyzovány, aby se ověřilo, zda jsou příklady shora dobře chápány mezi zaměstnanci na všech úrovních.
 - Zpětná vazba ze schůzek vyššího vedení shromážděná prostřednictvím průzkumů, rozhovorů, akčních skupin, zápisů a anonymních kanálů, aby bylo zajištěno, že vyšší vedení si je vědomo neefektivní komunikace, nedorozumění nebo oblastí, které je třeba zlepšit. Vrcholové vedení dává najevo, že si váží příspěvků zaměstnanců tím, že na ně aktivně reaguje a řídí se jimi. Pokud se tak nestane, zaměstnanci mohou být méně ochotni poskytovat zpětnou vazbu kvůli pocitu, že se věci nezmění.
 - Zpětná vazba na výkon vrcholového vedení je začleněna do hodnocení jejich výkonu, aby bylo možné průběžně sledovat, jak jsou přijímány pokyny vedení. Tím se posiluje důležitost poselství vedení a zajišťuje se, že se odrážejí v každodenním provozu.
- C. Eskalace v rámci organizace je podporována za účelem včasné identifikace a zmírnění rizik a vytvoření psychologicky bezpečného prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí v pohodlí, že mohou nahlásit problémy bez obav z odvet. Interní auditoři mohou prověřit klíčové kontrolní mechanismy, které pomáhají zlepšit efektivní řízení rizik, jako jsou:



- Snadno použitelné mechanismy zpětné vazby, včetně přímého hlášení a anonymních možností, interních a externích horkých linek pro oznamování podvodů a whistleblowing, průzkumů, schránek na podněty a digitálních platform, které umožňují důvěrně hlášení a zachycení problémů, které se jednotlivci mohou zdráhat otevřeně oznámit.
 - Dobře definované a srozumitelné postupy pro hlášení problémů s mnoha přímými a anonymními interními a externími kanály a snaha o podporu informovanosti zaměstnanců. Charakteristiky kanálů pro nahlašování by měly zahrnovat:
 - Záruky důvěrnosti, které chrání totožnost osob, které nahlásily problémy.
 - Přísné zásady zákazu odvetných opatření, které jsou jasně sděleny a důsledně dodržovány, aby chránily osoby, které nahlásí problémy.
 - Zpětná komunikace s osobami, které neoznámí problémy anonymně, bez ohledu na důvod nebo výsledek.
 - Pravidelné shrnutí problémů nahlášených v minulosti a jejich výsledků v rámci celé organizace, aby bylo zřejmé, že problémy jsou hlášeny a že se na ně reaguje, a aby byla zajištěna transparentnost opatření přijatých k řešení zpětné vazby.
 - Pravidelná komunikace ze strany vedení zdůrazňující důležitost otevřené komunikace a hlášení problémů a ukazující, jak vedení samo takové chování modeluje.
 - Pravidelná školení zdůrazňující důležitost psychologické bezpečnosti, povzbuzující jednotlivce, aby hlásili problémy, a poskytující pokyny, jak vhodně eskalovat problémy. Výcvik by se měl pravidelně opakovat, aby se požadované chování časem upevnilo.
 - Neformální odměny, jako je ústní nebo písemné ocenění a veřejné uznání, pro osoby, které nahlásí problémy.
 - Pravidelné přezkoumávání procesu eskalace s cílem zajistit jeho účinnost a efektivitu, včetně získávání zpětné vazby od zaměstnanců s cílem identifikovat a včas řešit překážky při podávání zpráv.
 - Komunikace o řešení zpětné vazby.
- D. Motivační a demotivační programy jsou v souladu s žádoucím chováním organizace a jejími cíli a jsou komunikovány. Interní auditoři mohou prověřovat kontrolní mechanismy, jako jsou:
- Pobídky - peněžní (například prémie, povýšení) i nepeněžní (například uznání, možnosti rozvoje) - jsou v souladu s cíli organizace a jsou spojeny s prokázáním žádoucího chování.
 - Vyvážená kritéria hodnocení výkonu zahrnují způsob, jakým jsou cíle dosahovány (například spolupráce, integrita a orientace na zákazníka), stejně jako tradičnější ukazatele dosažených výsledků (například finanční cíle).
 - Motivační a demotivační kritéria a hranice jsou jasně definovány, důsledně uplatňovány a podléhají kontrole ze strany vedení nebo lidských zdrojů, aby se předešlo zkreslení a nezamýšleným výsledkům.



- Mezioborové skupiny ověřují konzistenci a spravedlnost motivačních rozhodnutí napříč obchodními jednotkami.
- Důsledky nesprávného chování a porušení kulturních zásad zahrnují jasné a přiměřené odrazující opatření (například snížení prémie a blokáce povýšení), přičemž opatření jsou vysvětlena a zdokumentována, aby byla zajištěna transparentnost.
- Programy nepeněžního ocenění vyzdvihují zaměstnance, kteří jsou vzorem kulturních hodnot, jako je etické rozhodování a vytváření psychologické bezpečnosti.
- Dopady motivačních programů jsou běžně vyhodnocovány prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců a behaviorálních ukazatelů, aby bylo možné zdokonalit nebo znovu vyvážit mechanismy odměňování. Motivační programy by měly být vyhodnocovány a upravovány:
 - Cíle nejsou stanoveny ani příliš úzce, ani příliš široce.
 - Cíle jsou dosažitelné.
 - Krátkodobé cíle neohrožují dlouhodobé výsledky.
 - Jsou stanoveny přijatelné úrovně podstupování rizika.
 - Jsou zavedena ochranná opatření, která zajišťují etické chování při dosahování cílů (například vedoucí pracovníci jako vzor etického chování, náklady na podvádění jsou mnohem vyšší než přínosy a je nad nimi silný dohled).
 - Cíle jsou spravedlivé i přizpůsobené individuálním schopnostem a okolnostem.
 - Týmové cíle nejsou v rozporu s individuálními cíli.
 - Vnitřní motivace se uznává a vedení si je vědomo, že některé cíle mohou vnitřní motivaci omezit.
 - Zvažují se konečné cíle organizace a typ cíle (například výkon nebo učení) je posuzován z hlediska vhodnosti.
- Organizace integruje pozitivní posilování a nápravná opatření s cílem kultivovat proaktivní chování organizace, které je v souladu s jejími cíli a regulačními požadavky. Klíčové kontroly by měly zahrnovat:
 - Pravidelné vyhodnocování účinnosti komunikačních a školicích programů s cílem zajistit, aby zaměstnanci chápali důležitost hlášení problémů a důsledky nedodržování předpisů a cítili se povzbuzeni k hlášení problémů.
 - Systémy monitorování a podávání zpráv sledují dodržování předpisů a identifikují případné problémy s nedostatečným vykazováním.
 - Disciplinární opatření jsou uplatňována důsledně a spravedlivě a nejsou ani tak přísná, aby odrazovala od nahlášení, ani tak mírná, aby neodrazovala od neetického chování.
 - Mechanismy zpětné vazby, které umožňují zaměstnancům anonymně hlásit problémy, jsou pravidelně přezkoumávány, aby se zajistila jejich účinnost a podpořila upřímnost.



- E. Proces řízení problémů v organizaci identifikuje chování, které není v souladu s cíli organizace, a v případě potřeby je eskaluje, aby byl vytvořen akční plán vedení ke zmírnění rizika špatných výsledků. Interní auditoři mohou prověřit klíčové kontrolní mechanismy pro účinné intervence zaměřené na změnu chování, jako jsou např.:
- Přístupy založené na důkazech: Akční plán zahrnuje přístupy ke změně chování založené na důkazech, které vycházejí z behaviorálních věd, behaviorálních modelů a řízení změn. Pokud přístup není výslovně založen na konkrétním modelu změny chování, měl by kombinovat intervenční strategie pro:
 - Komunikace: Důsledné zvyšování povědomí zaměstnanců a vedení o nutnosti změny chování a přijetí a podpora této transformace.
 - Školení a rozvoj zaměstnanců: Investice do vzdělávacích programů přizpůsobených různým rolím a vybavení zaměstnanců potřebnými dovednostmi a chováním prostřednictvím seminářů, e-learningu a možností neustálého rozvoje. To zahrnuje učení a schopnost efektivně implementovat nové dovednosti a chování potřebné k dosažení změn požadovaných organizací.
 - Rozvoj managementu: Manažeři na všech úrovních zvažují, jak umožnit a prokázat změny chování v každodenních situacích. To může zahrnovat úpravu vlastního chování ze strany vedení tak, aby se zaměstnanci cítili lépe při zavádění nového chování, přímé vyžadování zavádění nového chování ze strany zaměstnanců a podporu učení a vyžadování školení o dovednostech a chování, které jsou stále potřebné. Programy pro vedoucí pracovníky a koučování mohou zlepšit dovednosti a sebevědomí.
 - Důsledné posilování v každodenních situacích: Jednotlivci potřebují podporu, povzbuzení a pravidelné připomínání, aby si osvojili nové chování a začlenili je do každodenní pracovní rutiny.
 - Kongruentní posilování: Plán intervence by měl být sladěn se sděleními vedení, procesy, systémy, koučováním a neformálními mechanismy zpětné vazby, aby se posílila požadovaná změna. Toto sladění odstraňuje nejistotu a zmatek a zajišťuje, že zaměstnanci chápou požadované změny chování, způsob jejich přijetí a jejich význam.
 - Zaměření na příčiny chování: Udržitelná změna chování vyžaduje spíše řešení základních příčin (viz Řízení rizik, C) chování než pouze chování samotného.
 - Měření: Měření pokroku a účinnosti intervencí pomáhá určit, zda dosahují požadovaného dopadu a zda je třeba provést úpravy. Pravidelné aktualizace působí jako pozitivní podpora a poskytují zúčastněným stranám informace o pokroku. Účinný přístup k měření kombinuje kvalitativní a kvantitativní metody, jako jsou průzkumy a rozhovory, a poskytuje komplexní porozumění pokroku.
- F. Školící programy, které mají ovlivnit chování, jsou výslovně spojeny s definovanými očekáváními ohledně chování nebo prohlášeními o ochotě riskovat. Mezi příklady témat školení patří etika, dodržování předpisů, vedení, inkluze, povědomí o rizicích a rozhodování. Interní auditoři mohou prověřit, zda školící programy:



- Odrážejí žádoucí chování a postoje a obsahují jasné, zdokumentované cíle učení.
 - Jsou založené na důkazech o chování nebo poznatků z incidentů (například zjištění z auditů, analýz hlavních příčin a mechanismů zpětné vazby).
 - Poskytují se všem relevantním skupinám pracovníků, s moduly přizpůsobenými pro vyšší management, liniové manažery a zaměstnance.
 - Povinné, pokud je to relevantní (například vysoce rizikové procesy, regulované odpovědnosti a kontrolní role).
 - Pravidelně aktualizované, obsah se přezkoumává nejméně jednou ročně, aby se zajistila relevance a účinnost.
 - Vhodné k:
 - Zahrnutí reálných situací nebo případových studií, aby byla očekávání týkající se chování hmatatelná.
 - Použití technik, které účastníky zaujmou (například vyprávění příběhů a reflektivní otázky).
 - Aktivnímu zapojení vrcholového vedení, aby byl jasný příklad shora a zaměstnanci povzbuzeni k přijetí změn v chování.
 - Zahrnují kontroly dopadu a ujištění, které:
 - Sledují absolvování povinného školení a hlášení výjimek.
 - Měří dopad na chování a udržení pracovníků pomocí neformálních průzkumů, jednoduchých testů nebo hodnocení na základě pozorování.
 - Zachycují názory účastníků a efektivitu školení prostřednictvím strukturovaných procesů zpětné vazby.
 - Zajišťují, aby byl obsah školení v souladu s rizikovými rámci a požadavky na kontrolu a aby zahrnoval formální přezkumné a schvalovací procesy.
- G. Procesy přijímání zaměstnanců jsou v souladu s očekáváním organizace ohledně chování a zahrnují behaviorální kompetence. Interní auditoři mohou prověřovat kontrolní prvky, jako jsou:
- Nástroje umožňující posoudit soulad uchazečů s hodnotami organizace, včetně strukturovaných návodů k pohovoru a otázek založených na reálných scénářích.
 - K hodnocení vlastností, jako je empatie, etický úsudek a odpovědnost, se používají behaviorální rozhovory a zpětná vazba od kolegů.
 - Náborové inzeráty a značka zaměstnavatele odrážejí kulturní aspirace organizace, aby přilákaly kultuře blízké kandidáty.
 - Mechanismy zpětné vazby umožňují posoudit kulturní integraci nově přijatých osob, aby bylo možné včas řešit nesrovnalosti.



- Dokumentace (například bodovací rámce a záznamy o pohovorech) prokazuje, že jsou uplatňována konzistentní kritéria pro přijímání zaměstnanců.
- Personální oddělení a vyšší vedení prověřují, zda při přijímání zaměstnanců nehrozí rizika, jako je zvýhodňování, zaujatost nebo nedodržování norem chování.
- Pravidla pro přijímání zaměstnanců a povyšování jsou pravidelně přezkoumávána z hlediska souladu s hodnotami organizace a účinnosti v praxi.



O Institutu interních auditorů

Institut interních auditorů (The IIA) je mezinárodní profesní sdružení, které sdružuje více než 255 000 členů po celém světě a udělilo více než 200 000 certifikátů Certified Internal Auditor® (CIA®) po celém světě. IIA byla založena v roce 1941 a je celosvětově uznávána jako lídr v oblasti standardů, certifikací, vzdělávání, výzkumu a technického poradenství v profesi interního auditu. Více informací naleznete na www.theiia.org.

Odmítnutí odpovědnosti

IIA vydává tento dokument pro informační a vzdělávací účely. Cílem tohoto materiálu není poskytnout definitivní odpovědi na konkrétní individuální okolnosti a jako takový má sloužit pouze jako vodítko. IIA doporučuje vyhledat nezávislé odborné poradenství týkající se přímo konkrétní situace. IIA nepřebírá žádnou odpovědnost za to, že se někdo bude spoléhat pouze na tento materiál.

Autorská práva

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Všechna práva vyhrazena. Pro povolení k reprodukci kontaktujte prosím copyright@theiia.org.

prosinec 2025



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101