

# Chování v organizaci

Tematické požadavky

(Topical Requirement)



# Tematické požadavky na chování v organizaci

---

Mezinárodní rámec profesní praxe (International Professional Practices Framework®) se skládá z Globálních standardů interního auditu™ (Global Internal Audit Standards™), Tematických požadavků a Globálních návodů. Tematické požadavky jsou závazné a musí se využívat společně se Standardy, které představují požadovaný základ pro praxi.

Tematické požadavky stanovují minimální základ pro audit určitých oblastí rizik a poskytují tak interním auditorům jasná očekávání. Rizikový profil organizace může vyžadovat, aby interní auditoři zvažili další aspekty dané oblasti.

Soulad s Tematickými požadavky zvýší konzistentnost při poskytování služeb interního auditu a zlepší kvalitu a spolehlivost služeb a výsledků interního auditu. Tematické požadavky v konečném důsledku pozdvihují profesi interního auditu.

Interní auditoři musí uplatňovat Tematické požadavky v souladu s Globálními standardy interního auditu. Dodržování Tematických požadavků je povinné pro ujišťovací služby a doporučeno pro poradenské služby. Tematické požadavky se uplatní, pokud je dané téma:

- Předmětem zakázky v plánu interního auditu.
- Identifikováno při provádění zakázky.
- Předmětem žádosti o zakázku, která nebyla v původním plánu interního auditu.

Každý jednotlivý požadavek v Tematických požadavcích musí být posouzen z hlediska jeho uplatnitelnosti a musí o tom být vypracována a uchována evidence. Ne všechny požadavky se musí uplatnit v každé zakázce; pokud jsou ale některé požadavky vynechány, musí být zdokumentováno a uchováno odůvodnění. Soulad s Tematickými požadavky je povinný a bude hodnocen při hodnocení kvality. Další informace o správném provádění tematických požadavků naleznete v dokumentu "Pokyny pro uplatňování tematických požadavků".

## Chování v organizaci

Chování v organizaci sestává z pozorovatelných rozhodnutí, která zaměstnanci činí při výkonu své práce a při spolupráci s ostatními. Toto chování ovlivňuje výkon a dosahování cílů organizace.



Jednoduše řečeno, chování v organizaci je "způsob, jakým děláme věci", a je považováno za podmnožinu organizační kultury.

Chování v organizaci, které nepodporuje dosahování cílů organizace nebo nesplňuje očekávání zainteresovaných subjektů, může vést ke špatným výsledkům pro organizace, jejich zákazníky a zaměstnance i celou společnost, a to i v případě, že má organizace dobré záměry. Kontrolní procesy by měly být navrženy, provozovány, přezkoumávány a vyhodnocovány tak, aby poskytovaly ujištění, že rizika související s chováním v organizaci jsou vhodně řízena, stejně jako je tomu u jiných rizik.

Postupy interního auditu v této oblasti se stále vyvíjejí. Tento dokument má pomoci aplikovat běžný na rizika zaměřený přístup auditu k chování v organizaci tím, že formuluje procesy řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicí a kontrolní procesy, které mohou všechny organizace použít při řízení rizika nežádoucího chování v organizaci. Přístupy k tomu, jak tyto požadavky posuzovat, naleznete v "Uživatelské příručce tematických požadavků na chování v organizaci".



# Hodnocení a posuzování chování v organizaci z hlediska řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů

---

Tyto tematické požadavky poskytují konzistentní, komplexní přístup k posouzení a implementaci procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů souvisejících s chováním v organizaci. Požadavky představují minimální základ pro hodnocení chování v organizaci

## Řízení a správa společnosti

### Požadavky:

Interní auditoři musí posoudit následující aspekty řízení a správy společnosti v souvislosti s chováním v organizaci:

- A) Orgány společnosti dohlíží a vrcholové vedení strukturuje role a odpovědnosti tak, aby se zabránilo nežádoucím následkům v návaznosti na nežádoucí chování v organizaci. Mezi neželujícími následky patří střet zájmů nebo nejasné rozhodovací procesy.
- B) Orgány společnosti dohlíží a vrcholové vedení stanovuje a udržuje individuální a skupinovou odpovědnost za očekávání v oblasti chování a zajišťuje, že role a odpovědnosti jsou akceptovány, chápány a důsledně sladěny s cíli organizace.
- C) Jsou zavedeny řídicí procesy, které zajišťují pravidelné monitorování, hodnocení a zpochybňování souladu mezi chováním v organizaci a cíli organizace, jakož i opatření proti případným nesouladům.
- D) Jsou stanoveny zásady a postupy týkající se přístupu k rizikům v oblasti chování, které jsou pravidelně přezkoumávány z hlediska relevance a správnosti. Tyto zásady a postupy jsou účinně komunikovány a integrovány do činností a rozhodovacích procesů organizace.

## Řízení rizik

### Požadavky:

Interní auditoři musí posoudit následující aspekty řízení rizik v souvislosti s chováním v organizaci:



- A) Organizace má vhodně definovaný přístup k řízení rizik v oblasti chování včetně charakteristik chování, které je zásadní pro splnění cílů organizace.
- B) Monitorování chování v organizaci je přiměřené a včasné a jeho výsledky jsou sdělovány zainteresovaným subjektům.
- C) Rozdíly mezi očekávaným a skutečným chováním a související analýzy kořenových příčin jsou účinně a důsledně sdělovány zainteresovaným subjektům.
- D) Rozdíly mezi očekávaným chováním a aktuálními postupy se řeší za přispění zainteresovaných subjektů. Jejich řešední se sledují až do jejich dokončení a účinně se měří, aby se zajistilo, že budou přijata dostatečná opatření.

## Řídící a kontrolní procesy

### Požadavky:

Interní auditoři musí posoudit následující řídicí a kontrolní procesy v souvislosti s chováním v organizaci:

- A) Organizace má zavedený přístup k identifikaci a zmírnění dopadů vzorců chování, které mohou představovat riziko pro dosahování organizačních cílů v rámci organizace. Příkladem jsou prověřování výkonu a prověření operačních rizik se zaměřením na chování.
- B) Organizace nastavuje jasně a konzistentně směr, pokud jde o očekávané chování, a sděluje tato očekávání prostřednictvím důvěryhodných a dostupných kanálů. Udržuje strukturovaný mechanismus zpětné vazby, který vyhodnocuje porozumění a podporu zaměstnanců a umožňuje změny, pokud je to nutné.
- C) Jsou zavedeny procesy, které vyzývají k nahlášení chování v organizaci, které je v rozporu s dosahováním cílů organizace. Procesy zahrnují protokoly o zajištění ochrany a řešení.
- D) Motivační programy, včetně odměn a nepeněžních odměn, jsou zavedeny, komunikovány a sladěny s cíli organizace a regulačními požadavky. Zahrnutý jsou i odrazující prostředky pro nežádoucí chování v organizaci a jeho důsledky.
- E) Je zaveden proces řízení problématických záležitostí, včetně identifikace a nápravy vzorců chování, které nejsou v souladu s cíli organizace, a v případě potřeby eskalace těchto záležitostí.
- F) Pravidelně a efektivně jsou realizovány školení a programy pro zvyšování povědomí, které mají zajistit soulad mezi chováním v organizaci a jejími cíli.



- G) Procesy získávání a přijímání nových zaměstnanců jsou v souladu s očekáváním organizace ohledně chování a zahrnují kompetence v oblasti chování.

#### O Institutu interních auditorů

IIA je mezinárodní profesní sdružení, které reprezentuje více než 265 000 členů po celém světě a udělilo více než 200 000 certifikací Certified Internal Auditor® (CIA®). Organizace IIA byla založena v roce 1941 a je celosvětově uznávána jako lídr v oblasti standardů, certifikací, vzdělávání, výzkumu a odborného poradenství pro profesi interního auditu. Další informace najdete na webu [theiia.org](http://theiia.org).

#### Autorská práva

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Všechna práva vyhrazena. Pro povolení k reprodukci kontaktujte prosím [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).



The Institute of  
Internal Auditors

#### Globální ústředí

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