

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/I/2012/2137557060

KOMUNIKÁCIA V KONTROLNEJ ČINNOSTI

Diplomová práca

2012

Bc. Ivan Lindovský

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

KOMUNIKÁCIA V KONTROLNEJ ČINNOSTI

Diplomová práca

Študijný program: 6284 8 04 Všeobecný manažment

Študijný odbor: 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc.

Bratislava 2012

Bc. Ivan Lindovský



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Ivan Lindovský
Študijný program: Všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium,
inžiniersky II.st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Komunikácia v kontrolnej činnosti

Anotácia: Cieľom diplomovej práce je analýza komunikácie vo vybranej kontrolnej činnosti v zvolenom podniku.

Vedúci: doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Dátum zadania: 01.02.2010

Dátum schválenia: 15.10.2010

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:
(podpis študenta)

.....

Pod'akovanie

Chcel by som touto cestou vyjadriť úprimné poďakovanie vedúcemu diplomovej práce doc. Ing. Jánovi Kráčmarovi, CSc. za množstvo času, ktoré mi venoval pri zodpovedaní odborných i praktických otázok spojených s diplomovou prácou, za odborné vedenie, pripomienky, návrhy a trpezlivosť.

ABSTRAKT

LINDOVSKÝ, Ivan: *Komunikácia v kontrolnej činnosti*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, 71 s.

Cieľom záverečnej práce bolo analyzovať komunikáciu prebiehajúcu počas interného auditu v reálnom podniku, jej zhodnotenie a riešenia na jej zlepšenie. Predmetom skúmania analýzy bola komunikácia na rôznych stupňoch riadenia počas jej priebehu.

Práca obsahuje sedem grafov, deväť obrázkov, jednu tabuľku, dve prílohy a je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola predstavuje teoretickú časť práce pozostávajúcu z rôznych knižných, internetových a magazínových zdrojov. V ďalšej časti je popísaný komunikačný proces počas interného auditu vo Volkswagen Slovakia a.s.. Záverečná kapitola obsahuje analýzu komunikačného procesu prebiehajúceho počas interného auditu v reálnom podniku, jej zhodnotenie a podanie návrhov na jej zlepšenie. Výsledkom riešenia danej problematiky bolo poukázať na to, ako sa dá zlepšiť komunikácia v podniku na rôznych stupňoch riadenia počas priebehu interného auditu a taktiež aké je potrebné mať schopných audítorov.

Kľúčové slová:

Interný audit, komunikácia, kontrola, vedúci internej revízie, analýza rizík

ABSTRAKT

LINDOVSKÝ, Ivan: *Communication in the control activity* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Management Department. – Work supervisor: doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, 71 s.

The aim of this dissertation paper was the analysis of communication during an internal audit in an enterprise, its evaluation and potential improvements. The substance of investigation was communication on all levels of management throughout the duration of the audit. The paper consists of seven graphs, nine pictures, one table, two appendices and divided into four main chapters. The first chapter is the theoretical part consisting of various book, magazines and internet articles and sources. In the subsequent chapter the communication process is described during an internal audit in Volkswagen Slovakia a.s.. The final chapter contains an analysis of the communication process during the ongoing internal audit in real company, an assessment and proposals for its improvement. The result of solving the issue by pointing out how to improve communication in business management at various stages during the course of internal audit and also what should be capable of Auditors.

Key words:

Internal audit, communication, control, manager of internal review, risk analysis

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 Kontrola a kontrolný systém v podniku	12
1.1.1 Vymedzenie kontroly v procese riadenia	12
1.1.2 Chápanie kontroly	13
1.1.3 Úlohy a znaky kontroly	15
1.1.4 Funkcie kontroly.....	15
1.1.5 Druhy kontroly	16
1.2 Teoretické východiská interného auditu	18
1.2.1 História interného auditu	18
1.2.2 Definícia, cieľ a úlohy interného auditu	19
1.2.3 Začlenenie útvaru interného auditu do organizačnej štruktúry podniku	20
1.2.4 Organizačná štruktúra ÚIA.....	21
1.2.5 Typy auditov.....	22
1.2.6 Techniky používané v internom audite	23
1.2.7 Plánovanie interného auditu	23
1.2.8 Postup interného auditu	24
1.2.9 Realizácia interného auditu	25
1.3 Vnútropodniková komunikácia	26
1.3.1 Komunikácia.....	26
1.3.2 Vymedzenie vnútropodnikovej komunikácie.....	27
1.3.3 Vnútropodnikový komunikačný proces	30
1.4 Funkcie vnútropodnikovej komunikácie.....	31
1.4.1 Informatívna funkcia vnútropodnikovej komunikácie	31
1.4.2 Inštruktážna funkcia komunikácie.....	32
1.4.3 Persuázívna funkcia komunikácie	32

1.4.4 Motivačná funkcia komunikácie	32
1.4.5 Kontaktná funkcia komunikácie	33
1.5 Formy komunikácie vo vnútri organizácie	33
1.5.1 Komunikácia v manažmente	36
1.5.2 Komunikačné zručnosti manažéra.....	37
1.5.3 Komunikácia – prednosť i slabina manažéra	38
1.5.4 Zručný manažér si musí uvedomiť pár nasledujúcich aspektov:	38
1.5.5 Komunikačné štýly	39
2 Cieľ práce	41
3 Metodika práce a metódy skúmania	42
4 Výsledky práce a diskusia	44
2.1 Charakteristika spoločnosti Volkswagen Slovakia, a. s.....	44
2.1.1 História spoločnosti	44
2.1.2 Výrobný program VW SK.....	45
2.1.3 Ekonomické ukazovatele spoločnosti.....	48
2.1.4 Zamestnanci spoločnosti	51
2.2 Kontrolný systém podniku a interný audit ako jeho súčasť	53
2.3 Útvar interného auditu (ÚIA).....	55
2.5 Princípy a procesy v rámci interného auditu VW SK.....	60
2.6 Komunikácia ÚIA v procese plánovania a realizácie interného auditu	60
2.6.1 Príprava auditu.....	60
2.6.2 Vykonanie auditu.....	62
2.6.3 Vyhodnotenie auditu	68
Záver	72
Zoznam použitej literatúry	73
Prílohy	75

Úvod

V dnešnej dobe globalizácie, neustáleho napredovania a modernizovania, stále väčšej konkurencie v odvetviach, v dobe keď si zákazníci stále viac potrpia na kvalitu a cenu výrobkov je kontrolná činnosť veľmi potrebná. Nastáva obdobie neustáleho zefektívňovania procesov a pojem kvalitné služby už nie iba bezvýznamne spojené dvoch slov, ale povinnosť, ktorú musia jednotlivé podniky spĺňať kvôli stále väčšiemu a silnejšiemu tlaku okolia. Veľmi dôležité sa stávajú schopnosti ako efektívne plánovanie, častá kontrola, zvládanie stresu, ochota napredovať, dôkladná organizácia a riadenie zamestnancov. Podnik musí toto všetko ovládať, musí mať tieto schopnosti ak chce byť lepší ako ostatní a získať konkurenčnú výhodu. Tá sa dá dosiahnuť rôznymi modernými postupmi alebo technologickými vylepšeniami, ale aj cez kvalifikovaných zamestnancov a špičkovým manažmentom. Dovolili by sme si tvrdiť, že práve zamestnanci a manažment začína byť podstatnejší, ako rôzne moderne technológie atď. Technológie sa síce vyvíjajú rýchlo, ale ich cena je stále vyššia a preto je jednoduchšie, ľahšie a viac efektívnejšie zamerať sa na kvalitný manažment v podniku.

Jednou z podstatných prvkov kvalitného manažmentu je komunikácia. Jej dôležitou súčasťou je komunikácia v kontrolnej činnosti podniku, ktorá je témou diplomovej práce. Na to, aby mal podnik kvalitný manažment a zamestnancov, ktorí pracujú na 100% až 120% treba ich kontrolovať. Kontrola je jedným z hlavných faktorov úspechu podniku a nie nadarmo sa hovorí „dôveruj, ale preveruj“. Vďaka kontrole si dokážeme ustrážiť svoje prednosti, ako napríklad kvalitu produktov a služieb, správny postup pri riešení problémov atď. Komunikácia v kontrolnej činnosti je zameraná práve na udržanie si určitého štandardu podniku na základe včasnému predídenou problémov, resp. čo najrýchlejšiemu vyriešeniu už vzniknutých problémov a ich následnú konzultáciu s vedúcimi daných útvarov. Ako sme už spomenuli vďaka včasnej komunikácii medzi zamestnancami a vedúcimi útvarov sa dajú vyriešiť niektoré problémy s predstihom, alebo ak už vzniknú tak, aby sa v budúcnosti neopakovali.

Diplomová práca pozostáva zo štyroch hlavných častí. V prvej kapitole sme sa venovali teoretickým aspektom danej problematiky. Definujeme v nej základné pojmy z komunikácie a kontroly, ktoré v ďalších častiach prakticky využívame. Taktiež tu je vymedzený pojem kontrola jej znaky, funkcie, druhy a úlohy. Ďalej sme sa detailnejšie zamerali na komunikáciu počas interného auditu, ktorá síce nebola našou hlavnou témou, ale keďže poznáme veľmi veľa druhov kontrol a písať o každej jednej detailne by bolo nad

rámec diplomovej práce, preto sme sa rozhodli zamerať iba na jeden druh a tým je interný audit. Rozobrali sme v nej rôzne typy úloh a cieľov interných auditov, ale hlavne jeho postup, plánovanie a realizáciu. Poslednou témou, o ktorej píšeme v prvej kapitole je vnútropodniková komunikácia a vnútrokomunikačný proces.

V ďalšej kapitole sme si zvolili hlavný cieľ, ktorým bolo analyzovať komunikáciu prebiehajúcu počas interného auditu v reálnom podniku, jej zhodnotenie a návrhy, riešenia na jej zlepšenie, plus menšie čiastkové ciele, ktoré nám dopomôžu k splneniu hlavného cieľa diplomovej práce.

Tretia kapitola prináša prehľad základných postupov a metód, ktoré sme použili pri spracovaní prvej a štvrtej kapitoly práce.

Posledná a teda štvrtá kapitola, ktorá tvorí hlavnú a najpodstatnejšiu časť práce a pozostáva z analýzy priebehu komunikácie v kontrolnej činnosti v konkrétnom podniku. Potrebné údaje sme získali na základe štyroch stretnutí s vedúcim internej revízie v podniku Volkswagen Slovakia a.s.. Na začiatku štvrtej kapitoly sa venujeme opisu podniku a porovnaniu určitých ekonomických činiteľov a štruktúry zamestnancov za posledných pár rokov. V ďalšej časti podrobnejšie charakterizujeme útvary interného auditu, princípy a procesy v rámci interného auditu Volkswagen Slovakia a.s.. V neposlednom rade sme sa zamerali na proces komunikácie v Útvary interného auditu, ktorý nám popísal priebeh komunikácie v podniku počas interného auditu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Kontrola a kontrolný systém v podniku

V nasledujúcej kapitole sa venujeme charakteristike kontroly a jej možným úlohám, rôznym druhom kontroly a ich funkciám.

1.1.1 Vymedzenie kontroly v procese riadenia

„Riadenie je jednou z najdôležitejších ľudských činností už od doby, keď ľudia začali vytvárať skupiny, aby dosiahli určitý cieľ, ktorý nemohol dosiahnuť jednotlivec a riadenie sa stalo nevyhnutným pre zabezpečenie koordinácie individuálnych úsilí. Tak ako sa začala spoločnosť stále viac spoliehať na skupinové úsilie a mnohé organizované skupiny sa stále rozrastali, rástol aj význam manažérov“ (Koontz, 1993, s.16).

„Aj keď sú rozdiely medzi jednotlivými autormi v ponímaní základných funkcií manažmentu, v modernom chápaní manažmentu existujú tri základné klasické funkcie - plánovanie, organizovanie, kontrola, ku ktorým pristupuje vo všeobecnosti štvrtá funkcia, obsahujúca vedenie ľudí. V súčasnosti prevažuje názor, ktorý prikladá celej oblasti personálnej práce kľúčový význam pre efektívny manažment a zvyšuje celú túto oblasť na základnú funkciu manažmentu.

Takže za základné funkcie manažmentu možno považovať tieto:

- plánovanie,
- organizovanie,
- personálny manažment,
- vedenie ľudí,
- kontrola" (Kráčmar,2005, s. 10).

Ak by sme to chceli zjednodušiť môžeme riadenie určiť tromi prvotnými fázami ako je plánovanie, realizácia a kontrola. Všetky spomenuté fázy sprevádza kontrola, ktorá analyzuje a následne vyhodnotí a overí splnenie určených úloh a cieľov podniku a súčasne podáva podstatné informácie pre budúce zlepšenia. S kontrolou sa spája najmä funkcia plánovania. Čo je podstatné je to, že všetky tri funkcie sú spolu prepojené a ani jedna by nemala význam ak by ďalšia chýbala. Kontrolná funkcia manažmentu sa vyskytuje na všetkých stupňoch riadenia v podniku a záleží od danej úrovne ako sa zmení jej profil.

„Sprievodným javom plánovania ako hlavnej manažérskej funkcie je kontrola, ktorá završuje celkový proces riadenia. Kontrola je úzko spojená s plánovaním a zároveň s rozhodovaním. Planý sú podnetom na konanie. To sa musí monitorovať, aby sa zabezpečilo, že sa postupuje v súlade s cieľmi a intenciami plánov. Monitorovanie je jadrom kontrolnej funkcie. Proti kontrole ako manažérskej funkcii nie sú žiadne námietky. Jej výklad v literatúre však nie je rovnaký. S pojmom kontroly sa spája rôzna šírka a prisudzuje sa mu rozličný obsah“ (Sedlák, 2001, s. 186-187).

Kontrola sa používala ešte skôr ako vzniklo samotný výraz kontrola. Jej zdroj nájdeme v staroveku, ale pojem kontrola bol čoraz častejšie ináč vysvetľovaný a chápaný. U nás sa v odbornej literatúre vysvetľoval a charakterizoval pojem kontrola pomocou rôznych autorov a kvôli tomu je aj jej vymedzenie podľa jednotlivých autorov rozdielne.

Uvediem pár príkladov:

1. „V. G. Afanasiev zariaďuje do funkcií riadenia ako nevyhnutné evidenciu a kontrolu. Na jednej strane ich odlišuje, ale na strane druhej ich spája do spoločnej skupiny.
2. A. Mynář naproti tomu vymedzil kontrolu ako druh poznávania, pri ktorom sú zisťované javy alebo skutočnosti hodnotené vo svetle určitých zámerov alebo predpokladov.
3. J. Jaroš uviedol, že kontrolu ako neoddeliteľnú súčasť riadenia môžeme najvšeobecnejšie vyjadriť ako zistenie skutočnosti, jej zhodnotenie vo vzťahu k tomu, aby nastala náprava V prípade, ak k žiaducemu stavu a smerovaní skutočnosť nezodpovedá žiaducemu stavu“ (Vépyová, 2001, s. 9-10).

1.1.2 Chápanie kontroly

Podľa každej definície si môžeme vysvetliť pojem kontrola ináč, resp. ináč ho pochopiť. V odbornej literatúre môžeme najviac nájsť následné prístupy k poňatiu pojmu kontrola:

- informačné,
- regulačné,
- represívne,
- inštitucionálne,
- motivační,
- výchovné.

Informačné poňatie (ako príklad sa uvádza audit)

- zistenie skutočností o kontrolovanom objekte,
- konfrontácia skutočností s očakávaním,
- objavenie odchýlok a ich následné spísanie,
- prípadné zistenie výskytu odchýlok.

Regulačné poňatie (napríklad vnútorná kontrola systému alebo inštitúcie) – ako poňatie informačné plus odstránenie nežiaducich odchýlok. V regulačnom poňatí sa jedná o kontrolu so spätnou väzbou.

Inštitucionálne poňatie (napríklad štátne zastupiteľstvo vo vzťahu k väzeniu, Verejný ochranca práv, niektoré nevládne neziskové organizácie apod.) – detto ako poňatie regulačné, ale je popisované vo vzťahu k inštitúcií, ktorá kontrolu realizuje (Rektořík, 2004, s. 22).

Represívne (negačná) poňatie (napríklad dôsledok z kontroly bánk a následné odvolanie a prípadné obžalovanie managementu) – detto ako poňatie regulačnej plus vyvodenie represívnych dôsledkov.

Vychádza sa z predpokladu, že rozhodnutia (normy, plány, príkazy apod.) sú správne. Odchýlky od nich sú preto nežiaduce, je potrebné ich odstrániť a súčasne vyvodiť dôsledky za ich vznik.

V súčasnej dobe je práve úzke inštitucionálne poňatie alebo represívne poňatie veľmi rozšírené a súvisí s psychickými aspektmi kontroly. Malo by to mať korene v nedostatočnom objasňovaní teórie kontroly nie iba v skorších rokoch, ale aj v súčasnosti.

Motivačné poňatie (napríklad zhodnotenie a zverejnenie dobrého, príkladného výkonu poverenej funkcie u voleného, ale aj menovaného funkcionára verejnej správy, a tým pozitívne motivovať pracovníkov, aby permanentne zvyšovali kvalitu, ale aj efektívnosť výkonu funkcie) – detto ako regulačného a naopak negatívneho poňatie.

Vychádza z princípu, že kontrola nemá iba postihovať vinníkov, ktorí neplnia normy, ale predovšetkým zhodnotiť dobré vykonanú prácu.

Výchovné poňatie (napríklad výchova proti korupcií, k používaniu etických princípov pri vykonávaní funkcie vo verejnej správe) – spočíva v tom, že subjekt kontroly pôsobí na kontrolovaný objekt ako výchovný činiteľ a v zmysle právnych noriem vychováva k presnosti, čestnosti a zodpovednosti pri výkone práce.

Toto poňatie kontroly spočíva v tom, že sa musí súčasne zabezpečovať metodické usmernenie kontrolovaného objektu, čo znamená poskytovanie konkrétnych metodických pomôcok podľa možnosti a potreby kontrolného subjektu (Rektořík, J. 2004. s. 23).

1.1.3 Úlohy a znaky kontroly

Úlohy kontroly (kontrolného procesu) sú (Sedlák,2001, s. 218):

- pozorovanie reálneho vývoja riadeného objektu a zistenie jeho finálneho situácie,
- porovnanie reálneho vývoja s vývojom, ktorý bol zadaný pomocou rozhodnutia riadiaceho subjektu,
- zisťovanie výchyliek od zadaného vývoja, ako aj dôvodov ich vzniku,
- vyvodenie budúcich záverov pre rozhodovanie, a to s cieľom odstrániť všetky zistené odchýlky a ich dôvody, alebo sa pokúsiť zmeniť, zrušiť pôvodne rozhodnutia, keď sa počas kontrolného procesu ukážu ako nevhodné, a pravdaže aj s cieľom použiť zistené vedomosti o príčinách pozitívnych odchýlok.

Základné **znaky** kontroly (Sedlák,2001, s. 218):

- vďaka nej môžeme zmerať a hodnotiť výkonnosť podniku a jeho častí,
- je to dynamický a v kuse opakujúci sa proces,
- dotýka sa jednotlivých stránok organizácie,
- v organizáciách prebieha kontrolný proces stále rovnako, bez ohľadu na to čo presne je jeho objektom a kto ho vykonáva

1.1.4 Funkcie kontroly

Charakter kontroly a jej miesto v riadiacom procese určujú rozličné funkcie kontroly. Tieto funkcie vymedzujú cieľ a zmysel kontrolného systému. V literatúre môžeme nájsť veľa druhov funkcií kontroly, ktoré mávajú rôzne definície. Poznáme tieto funkcie kontroly (Montana,1987, s. 503):

- poznávacía,
- výchovná,
- ovplyvňujúca.

Poznávacia funkcia ma úlohu získať pre subjekt riadenia čo najviac použiteľných informácií o postupoch a plneniach určených cieľov a úloh. Dá sa povedať, že vykonáva nasledujúce činnosti:

1. Formulácia kritérií na vykonanie kontroly,
2. Zistenie reálnych skutočností,
3. Porovnávanie skutočností s určenými kritériami a zistenie odchýlok medzi nimi,
4. Zistenie dôvodov odchýlok a riešenie ich budúcich dôsledkov,
5. Určenie osobnej zodpovednosti.

Ovplyvňujúca funkcia sa zakladá na to, že manažér pomocou kontrolnej činnosti zistí určité odchýlky, nehody a na ich základe ich potom využíva na zlepšenie podnikového riadiaceho systému. Podnetom môže byť kontrolné zistenie, ktoré sa neskôr použije na schválenie opatrení, ktoré ovplyvňujú priebeh terajších, ale aj budúcich riadiacich procesov. Zistenie kontroly pôsobí aj na kontrolovaný objekt a subjekt, ktorý má na starosti riadiace úlohy v podniku a teda môžeme povedať, že ich kontrola ovplyvňuje a snaží sa o dosiahnutie žiaduceho stavu.

Výchovná funkcia je dôsledok poznávacej a ovplyvňujúcej funkcie. Zakladá sa na výchovnom pôsobení tak ako na objekt tak aj na subjekt kontroly a ich okolie. Táto funkcia môže byť jedna z rozhodujúcich ak sa rozprávame o zlepšení činnosti zamestnancov v podnikovom transformačnom procese.

1.1.5 Druhy kontroly

Existujú rôzne kritériá podľa ktorých môžeme rozlišovať jednotlivé druhy kontroly, veľmi pekne popisuje druhy kontroly Rektořík (2004, s. 24). Uvádza asi dvanásť kritérií, ktoré majú všeobecnú platnosť.

Kontroly rozlišuje:

- a) Podľa subjektu kontroly
 - **Individuálna kontrola** – vykonáva jeden subjekt kontroly
 - **Koordinovaná kontrola** – vykonáva viacej subjektov kontroly

- b) Podľa vzťahu kontroly k objektu kontroly
- **Vnútoraná kontrola** – realizuje ju subjekt kontroly, ktorý je súčasťou kontrolovaného systému
 - **Vonkajšia kontrola** – neexistuje tu vzťah podriadeného kontrolovaného objektu k subjektu kontroly
- c) Podľa vymedzenia kontrolného systému k určitému objektu kontroly – napríklad kontroly systém v školskom odvetví (Slovenska školská inšpekcia, senáty vysokých škôl) alebo v odvetví dopravy
- d) Podľa organizačného vzťahu
- **Vertikálna** – je obsiahnutá v základných povinnostiach každého vedúceho
 - **Horizontálna** – realizuje sa medzi zamestnancami na rovnakom stupni riadenia
- e) Podľa systému kontroly
- **Plánovaná**
 - **Operatívna** – zameriava sa na prevenciu riadenia systému
- f) Podľa časového vzťahu kontroly alebo kontrolovanej činnosti
- **Priebežná**
 - **Predbežná**
 - **Nasledovná**
 - **Sústavná**
 - **Občasná**
- g) Globálna forma kontroly
- **Účtovníctvo**
 - **Štatistické výrazy**
 - **Pravidelne hlásenia**
- h) Podľa vzťahu kontroly k podstate veci
- **Formálna** - je zameraná napríklad na podpisové oprávnenia vo vzťahu k delegovanej právomoci pracovníka, úplnosť údajov, číselná správnosť a pod. Tento druh kontroly má vylúčiť chyby, ktoré znemožňujú ďalšiu prácu s dokladmi. Patrí sem aj kontroly počítačových programov pre spracovanie dokladov, vedenie štatistík, matrik a pod
 - **Neformálna**

- i) podľa spôsobu vyjadrovania javu a procesov
- **Slovná** (verbálna) – používa sa ako výraz pre príčiny, tendencie, závery, pre hodnotenie zamestnancova a pod.
 - **Hmotná** (naturálna) – je vyjadrená fyzikálnymi jednotkami (ks, m, L,)
 - **Hodnotová** (finančná) – umožňuje prevod jednotlivých javov a procesov na spoločné menovatele, ako je napríklad HDP.

1.2 Teoretické východiská interného auditu

Témou našej diplomovej práce je komunikácia v kontrolnej činnosti. Kontrolná činnosť zahŕňa veľa druhov kontrol, ktoré sme už vyššie spomenuli. Ak by sme sa, ale mali venovať každej jednej kontrole a detailnejšieho nej diskutovať bolo by to nad rámec diplomovej práce. Preto sme sa rozhodli zamerať iba na jeden druh kontroly a to presnejšie interný audit.

1.2.1 História interného auditu

Pri hľadaní koreňov interného auditu sa musíme sústrediť na historický vývoj účtovníctva, po boku ktorého audit v minulosti bezprostredne stál. Neskôr jeho význam prerástol do samostatných disciplín externého auditu a interného auditu. Audit v najjednoduchšej podobe bol využívaný už 3 500 rokov p.n.l. mezopotámskou civilizáciou. Egypťania vyžadovali prítomnosť svedka pri doprave obilia. Gréci stavali na riadnej kontrole nad financiami a starovekému Rímu vďačíme aj za samotný pojem audit, ktorý je odvodený od latinského slova **auditu** — vypočúvanie, počutie. V 13. storočí dostalo v Taliansku účtovníctvo dnešnú podobu a spolu s jeho rozvojom vzrástla aj dôležitosť auditu. Ten sa však zásadne zmenil v Anglicku počas priemyselnej revolúcie, keď mu ako podklady slúžili písomné záznamy — účtovné knihy a doklady. Interný audit bol dlho v tieni externého auditu, ktorý bol zameraný na finančné aktivity. To isté sa očakávalo aj od interných audítorov. Tí však svoju vlastnú identitu získali v roku 1941 založením **Inštitútu interných audítorov** (The Institute of Internal Auditors — IIA) v New Yorku. „Inštitút je reprezentantom a obhajovateľom profesie interného audítora vo svete. Poskytuje medzinárodné štandardy pre vykonávanie interného auditu, je lídrom vo vzdelávaní, výskume, technickom usmerňovaní práce interných audítorov" (Lečková, 2005.). V súčasnosti združuje približne 100 000 interných audítorov z viac ako 120 krajín.

História interného auditu na Slovensku je pomerne krátka. Po roku 1990 boli vo viacerých organizáciách zrušené bývalé útvary vnútornej kontroly, ktoré zatiaľ plnili funkcie vnútorného vyšetrovateľa. Tieto útvary preverovali prevažne dodržiavanie všeobecne platných noriem a vnútorných predpisov, plnenie stanovených úloh a prešetrovali určité udalosti, predovšetkým v súvislosti s preverovaním sťažností a pod. Ich pôsobenie malo následný charakter a vyúsťovalo zväčša do posudzovania miery zavinenia konkrétnych zamestnancov na výskyte zistených nedostatkov. Po roku 1990 sa najskôr v bankovom sektore a neskôr aj v sektore priemyslu a obchodu začali niekdajšie útvary vnútornej kontroly transformovať, alebo sa začali vytvárať nové útvary interného auditu.

Od roku 1997 zastrešuje interných audítorov v našej krajine **Slovenský inštitút interných audítorov** figurujúca ako „*profesná nezisková dobrovoľná organizácia, ktorá združuje osoby pracujúce v oblasti vnútorného auditu a v príbuzných oblastiach, ktorej cieľom je pomoc a podpora v oblasti vzdelávania, získavania know-how, tvorby a zjednocovania metodiky a zvyšovania etickej úrovne v oblasti prípravy a realizácie interného auditu.*“ (Kto sme, 2012). SKIIA je členom Európskej konfederácie inštitútu interných audítorov (European Confederation of Institute of Internal Auditors — ECIIA), založenej v roku 1982, ktorá združuje inštitúty interných audítorov 32 krajín Európy a Stredomoria s viac ako 14 000 internými audítormi.

1.2.2 Definícia, cieľ a úlohy interného auditu

Európska únia prevzala **definíciu interného auditu** od amerického Inštitútu interných audítorov: „Interný audit je nezávislá, objektívna, zabezpečovacia a konzultačná činnosť zameraná na pridávanie hodnoty a zdokonaľovanie procesov v organizácii. Interný audit pomáha organizácii dosahovať jej ciele tým, že prináša systematický metodický prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti

- riadenia rizík
- riadiacich a kontrolných procesov
- správy a riadenia organizácie“ (Model Internal, 2009).

Uvedená definícia vyjadruje významný posun zamerania interného auditu od kontrolnej činnosti k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík, riadiacich a kontrolných procesov a ku konzultačnej poradenskej úlohe interného auditu. Z definície vyplýva, že interný audit by mal poskytovať vedeniu a orgánom spoločnosti nezávislé a objektívne uistenie, že správa a riadenie organizácie, riadiace a kontrolne procesy

a riadenie rizík sú primerane a efektívne, a v prípade potreby prispieť k ich zdokonaleniam poukázaním na ich neefektívnosť. Interný audit je teda množné chápať ako nástroj pre vedenie spoločnosti, ktorý sa snaží zvýšiť efektívnosť riadenia rizík, riadiacich a kontrolných procesov a správy organizácie.

„Hlavným cieľom interného auditu je napomáhať vlastníkom a manažmentu spoločnosti pri efektívnom plnení úloh“ (Kto sme, 2012). Za účelom splnenia uvedeného cieľa im interný audit poskytuje analýzy, hodnotenia, odporúčania, konzultácie a informácie o posudzovaných činnostiach. Interný audit je spätnou väzbou pre riadiace orgány spoločnosti v tom, že im poskytuje informácie o adekvátnosti a efektivite systémov, riadiacich a kontrolných mechanizmov v spoločnosti.

Základnou úlohou interného auditu je podporovať najvyšší riadiaci orgán podniku v jeho kontrolnej funkcii prostredníctvom (Kráčmar, 2005, s.74):

- systematického uskutočňovania analýzy rizík s cieľom stanoviť plány auditu;
- auditov vo všetkých oblastiach podniku;
- odbornej a procesne orientovanej špecializácie audítorov,
- v nadnárodných spoločnostiach prostredníctvom intenzívnej spolupráce
- a výmeny malostí a skúseností s ostatnými útvarmi interného auditu.

1.2.3 Začlenenie útvaru interného auditu do organizačnej štruktúry podniku

Organizačné zaradenie interných audítorov nie je jednoznačne upravené. Zákon i štandard hovoria iba o týchto štyroch zásadách:

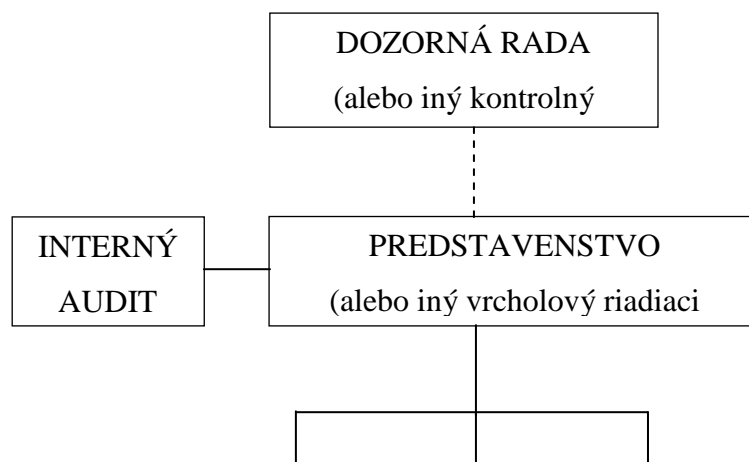
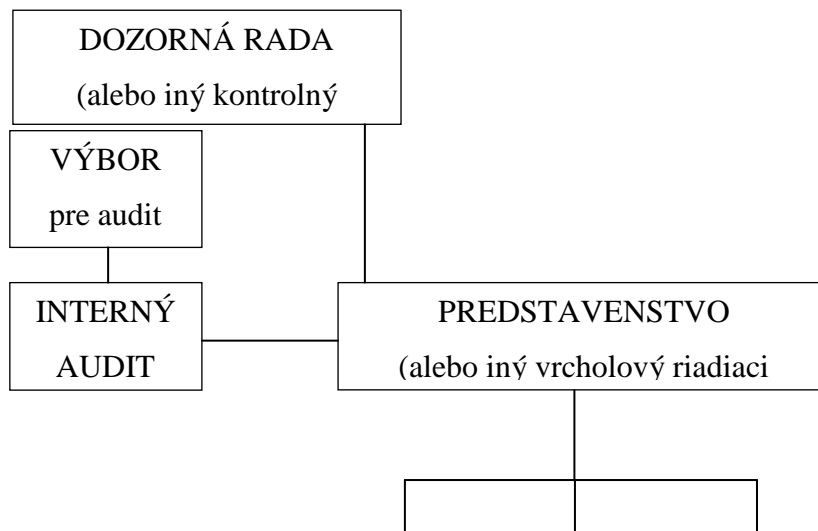
- za organizáciu a fungovanie interného auditu zodpovedá vedenie organizácie;
- interný audit musí byť nezávislý na subjektoch, ktoré kontroluje;
- za činnosť útvaru interného auditu zodpovedá jeho vedúci,
- základom pre plánovanie činnosti je analýza rizík.

Pri rozhodovaní o organizačnom začlenení je vhodné upozorniť na zásadu, že interný audit nemôže objektívne kontrolovať priamu činnosť toho pracovníka, pod ktorého spadá. Preto je možné konštatovať, že čím nižšie v hierarchii je teda zaradený, tým viac je obmedzená jeho činnosť.

V realite sa môžeme stretnúť s rôznymi modelmi začlenenia útvaru interného auditu do organizačnej štruktúry podniku, no keďže v praxi sa takýto útvar na Slovensku zriaďuje v akciových spoločnostiach, kde je vedenie obvykle reprezentované dozornou

radou, predstavenstvom a generálnym riaditeľom, uvádzam najbežnejšie začlenenie na obrázku č. 1.

Obrázok č.1 -Začlenenie ÚIA do organizačnej štruktúry podniku (Kráčmar, 2005, s.122)

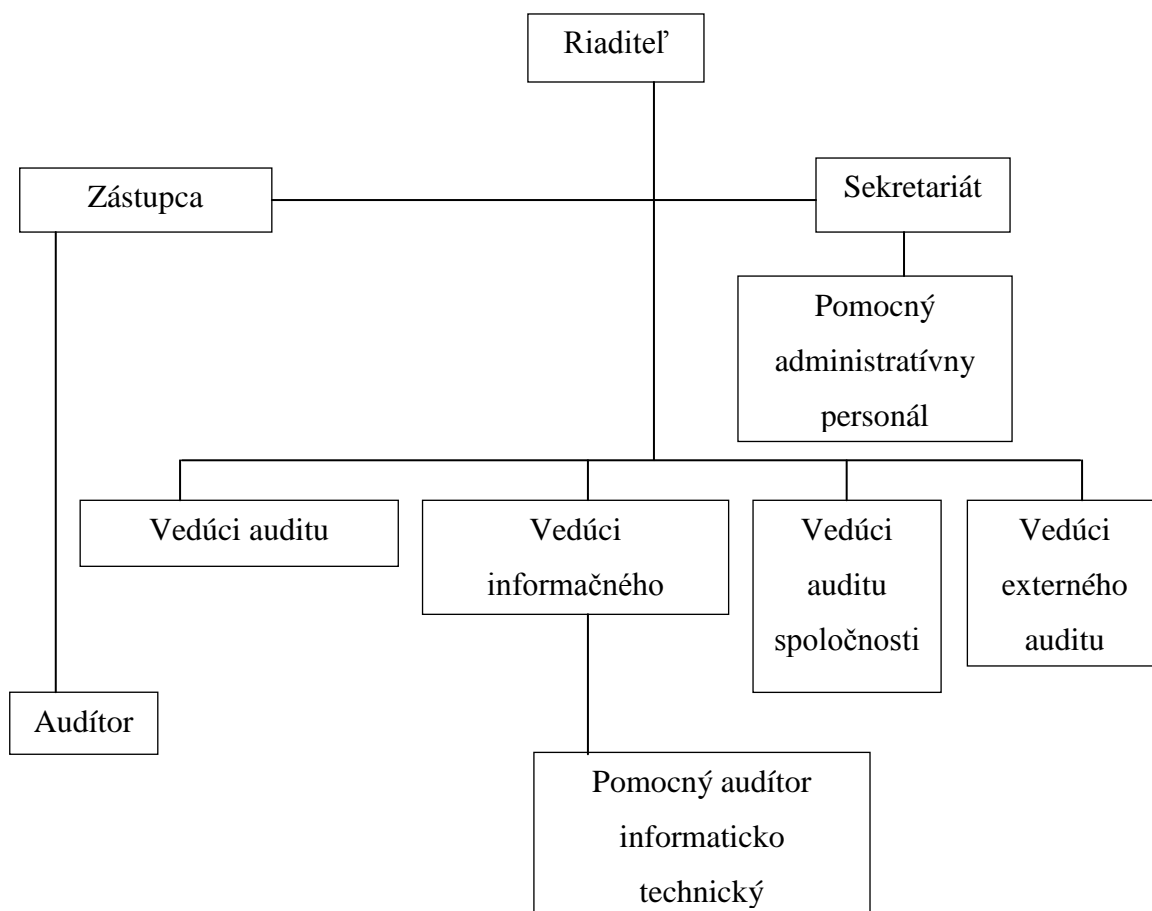


1.2.4 Organizačná štruktúra ÚIA

Pri vytváraní štruktúry ÚIA sa musia zohľadniť rôzne faktory, ako napríklad veľkosť a typ podniku, jeho ciele a úlohy, predstavy vedenia podniku o internom audite a osobnosť vedúceho ÚIA.

Vo veľkom podniku, ktorý má formu akciovej spoločnosti by mohol mať ÚIA nasledovnú podobu:

Obrázok č. 2 – Organizačná štruktúra ÚIA (Dvořáček, 2000, s. 83)



Samozrejme, že nie každý podnik môže mať z hľadiska efektivity rozsiahly ÚIA o väčšom počte audítorov, ale malo by sa dbať aspoň na to, že každý ÚIA potrebuje minimálne jedného výborného audítora ekonóma, jedného veľmi dobrého audítora technika, najlepšie so zameraním na informačné a komunikačné technológie, a pre niektoré typy auditov na istý čas aj audítora právnicka. Potreba ostatných profesií sa riadi podľa činnosti a cieľov podniku.

1.2.5 Typy auditov

Interný audit sa dá rozdeliť na 5 druhov a to podľa (Kráčmar, 2005,s. 34):

- dôvodu uskutočnenia auditu:
 - audit programový (je plánovaný),
 - audit povinný (je plánovaný),
 - audit rutinný (je plánovaný),
 - audit mimoriadny (je neplánovaný).

- časového vzťahu auditu k auditovanej téme:
 - audit ex post,
 - audit ex ante.
- osôb, ktoré audit uskutočňujú:
 - audit ÚIA,
 - Self auditing.
- frekvencie uskutočňovania auditu:
 - pravidelný audit,
 - bežný audit,
 - audit uskutočnený prvý raz.
- informácie poskytnuté auditovaným útvarom:
 - audit ohlásený,
 - audit neohlásený,
 - audit s vylúčeným kompetentnej osoby.

1.2.6 Techniky používané v internom audite

Zatiaľ čo metódy v audite ako spôsob a postup konania v audítorskej práci predstavujú v podstate koncepciu audítorskej práce, techniky ako nástroj uskutočňovania cieľov sledovaných metódami, sú v audite viac-menej formálnou stránkou zisťovania. Zabezpečuje sa nimi zber, spracovanie, prenos a uchovávanie informácií v audite, preto by sme ich mohli skrátene definovať tiež ako spôsob čerpania a spracovávania informácií.

Technikami používanými v internom audite sú:

1. pozorovanie (zúčastnené, nezúčastnené),
2. štúdium dokladov,
3. rozhovor - do tejto kategórie patria aj dotazníky a ankety.

1.2.7 Plánovanie interného auditu

Analýza rizík je základným východiskom pre plánovanie činností útvar interného auditu. Na základe jej výsledkov zostavuje vedúci útvaru interného auditu plán interného auditu, ktorý v súlade so štatútom ÚIA a s cieľom organizácie jednoznačne vymedzuje priority činnosti interného auditu. Špecifikuje jednotlivé oblasti, na ktoré sa bude interný

audítor zameriavať a zároveň poskytne logické vysvetlenie toho, prečo sa interný audítor v niektorých oblastiach angažuje menej.

Východiskom pre zostavenie plánu auditu sú samozrejme v prvom rade výsledok analýzy rizík, ale dôležité je zohľadnenie aj požiadaviek legislatívy, manažmentu, výsledkov predchádzajúcich auditov a odporúčania iných vonkajších subjektov, napr. externých audítorov a pod.

Proces plánovania interného auditu zahŕňa stanovenie (Dvořáček, 2005, s.71):

1. **cieľov** - možno ich považovať za všeobecné prehlásenia, vzťahujúce sa k oblasti, ktorá je v procese rizík identifikovaná ako významne riziková. Ciele auditu a postupy súhrnne definujú predmet práce interných audítorov v organizácii;
2. **harmonogramu práce;**
3. **plánu personálneho a finančného zabezpečenia;**
4. **správ o činnosti.**

Kvalitný proces plánovania interného auditu umožňuje naplnenie základných funkcií i interného auditu v podniku, tj. zabezpečenie efektívnosti vnútorných kontrolných systémov a napomáha ochrane proti nesprávnostiam, chybám a podvodom.

1.2.8 Postup interného auditu

Každý audit je založený na nasledujúcich krokoch (Dvořáček, 2005, s.132):

1. porozumenie auditovaného objektu,
2. stanovenie cieľa auditu,
3. určenie požadovaného dôkazového materiálu,
4. rozhodnutie o vhodných technikách auditu,
5. zhromaždenie a analýza audítorských dokladov,
6. vytvorenie zistení a záverov auditu,
7. vypracovávanie audítorskej správy,
8. post audit - overovanie výsledkov riešenia v praxi.

Tento postup interného auditu nie je striktne daný, môže sa obmieňať v závislosti od firmy resp. konkrétnej situácie vo firme.

Každý audit má svoj cieľ a účel, ktorý je daný typom auditu. Zatiaľ čo prevádzkové ciele sú stanovené manažmentom, ciele auditu stanovuje audítor a ten volí i zodpovedajúce postupy, ktoré umožňujú splnenie cieľa auditu.

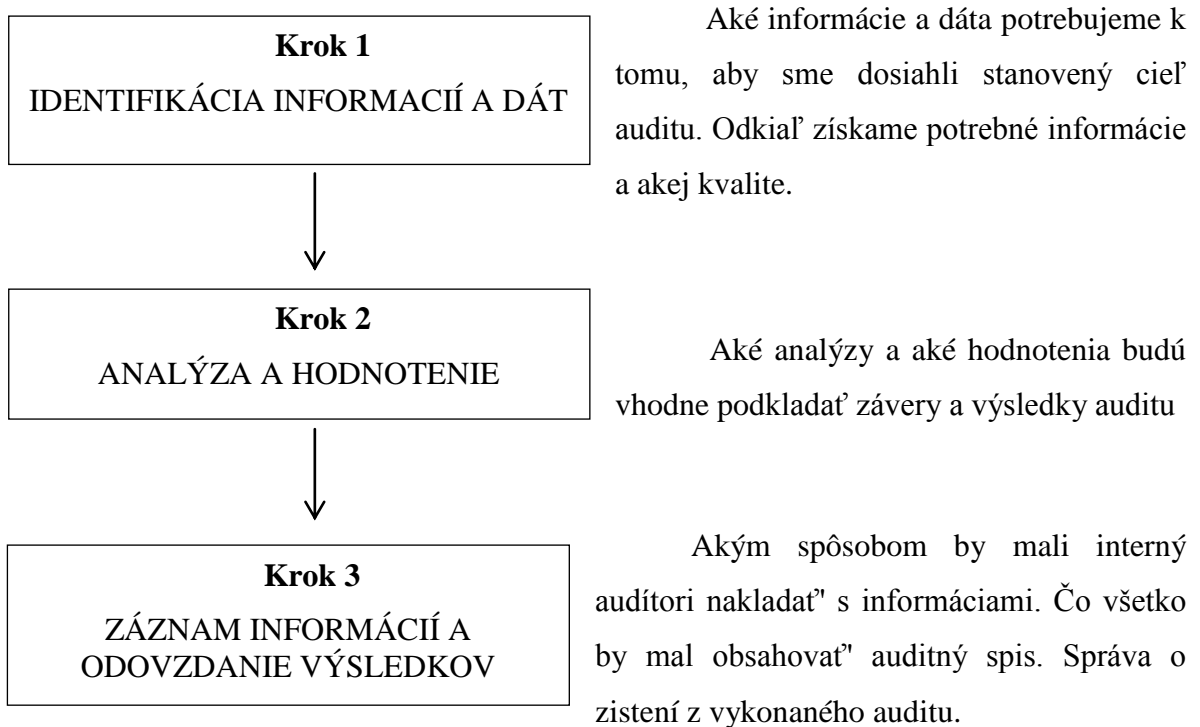
1.2.9 Realizácia interného auditu

Realizácia interného auditu sa skladá z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov. Za účelom splnenia stanovených cieľov auditu musia interní audítori:

- identifikovať,
- dokumentovať,
- analyzovať,
- hodnotiť.

Nie každý typ audítorskej práce vyžaduje vykonanie všetkých uvedených činností, ale i napriek tomu možno realizáciu interného auditu v skutočnosti a zjednodušene vyjadriť pomocou nasledujúcej schémy zostavenej z troch krokov:

Obrázok č.3 — Schéma realizácie interného auditu (Dvořáček, 2005, s. 170)



Skôr ako je zahájený samotný proces realizácie interného auditu je nutné, aby interní audítori vypracovali **program auditu** a to na základe ročného plánu interného auditu, alebo pri operatívne (mimoriadne) zaradenom audite mimo ročného plánu interného auditu. Program auditu predstavuje základné nasmerovanie v priebehu celého auditu — popisuje časové rozvrhnutie akcií, použitú metodiku, určuje zodpovednosť a prideluje kapacity.

1.3 Vnútropodniková komunikácia

1.3.1 Komunikácia

Jednou zo základných ľudských potrieb je potreba socializovať sa, kontaktovať sa s jednotlivcami a rozličnými sociálnymi skupinami pomocou komunikácie a vnímania okolia. Komunikácia je veľmi dôležitá lebo je to práve ona, ktorá zabezpečuje prepojenie medzi jednotlivcami a spoločnosťou a tým dáva jednotlivcom možnosť vzdelávať sa, nadobúdať a vymieňať si potrebné informácie. Taktiež vďaka tomu hľadá odpovede na svoje nezodpovedané otázky a hlavne si vytvára a buduje vzťahy s okolím. Vďaka komunikácií vedú jednotlivci spoznať sami seba a tým pádom si upevňujú svoju pozíciu v spoločnosti a snažia sa ovplyvniť spávanie ľudí okolo seba.

Komunikácia je pojem, ktorý je odvodený od latinského pojmu „communicare“, čo znamená pohovárať sa, diskutovať, riadiť sa. (Oravcová, 2004, s.102) „Komunikácia je najmä o spôsobe vyjednávania, vedieť sa rýchlo a racionálne dohodnúť, vedieť jasne prezentovať požiadavky, ciele i vlastné názory“ (Burák, 2009, s. 44-46).

Okrem tejto definície poznáme veľmi veľa ďalších rôznych definícií a charakteristík komunikácie, ale všeobecne môžeme definovať komunikáciu ako dorozumievanie sa, čiže **proces odovzdávania a prijímania informácií**. Pre objasnenie danej charakteristiky si treba ozrejmiť pojem **informácia** – „je to také oznámenie prijaté príjemcom, ktoré znižuje jeho nevedomosť o informovanom stave“ (Majtán, 2003, s.138). Z uvedenej definície môžeme skonštatovať, že komunikácia je výmena správ, údajov a znalostí medzi účastníkmi, ktoré môžu prijať, porozumieť im a majú pre nich v určitom zmysle význam a sú pre nich prospešné. Je samozrejme, že pri komunikácií vždy dochádza okrem výmene informácií aj k výmene rôznych pocitov, postojov, hodnôt a emócií. Môže za to jednotlivec, každý jednotlivec je individualita, ku ktorej sa viaže určitý spôsob komunikácie pri rôznych situáciách. Vieme s istotou povedať, že toto sú tie stránky komunikácie, ktoré sú významné lebo veľmi ovplyvňujú výmenu informácií, ich korektné prijatie a správnu interpretáciu.

Základnou charakteristikou komunikácie je, že nie je statická, ale práve naopak je veľmi premenlivá a vplýva na ňu veľa faktorov a preto o nej môžeme hovoriť ako o procese. **Komunikačný proces** je proces, ktorý má vlastné princípy a je tvorený z ďalších zložiek, jeho výsledný efekt je dosť závislý na ostatných faktoroch. V literatúre poznáme veľa rôznych možností zobrazenia komunikačného procesu, ktoré poznáme pod pojmom **komunikačné modely** a môžeme ich zhrnúť nasledovne:

- Lineárny model komunikácie
- Interakčný komunikačný model
- Transakčný komunikačný model

1.3.2 Vymedzenie vnútropodnikovej komunikácie

Vnútropodniková komunikácia je súčasťou každej spoločnosti a je predpokladom na jej dobré fungovanie. Skúma s v nej ako sú presne vymedzené vnútropodnikové javy a procesy, z ktorých má každý jeden svoje špecifikum a zákonitosť. V súčasnej dobe máme na danú problematiku o vnútropodnikovej komunikácii veľa rôznych odborných literatúr od rôznych autorov s rôznymi názormi a definíciami.

„Vnútropodniková komunikácia je prenos vzájomného porozumenia a účastníkov komunikačného procesu pomocou rôznych symbolov. Ak porozumenie nie je výsledkom prenosu informácií v spoločnosti pomocou verbálnych alebo neverbálnych symbolov, nejde o komunikáciu".(Donnelly,1997, s.503)

„Vnútropodniková komunikácia zahŕňa výmenu informácií medzi odosielateľom a príjemcom v komunikačnom procese spoločnosti. Niekedy je komunikačný tok jednosmerný, ako napr. v prípade reklamy, hromadného oznamovacieho komunikačného prostriedku. Však dvojsmerný, tok informácii prostredníctvom masovej komunikácie sa stáva bežnejším s nástupom internetu" (Karlof,2006, s. 97).

„Vnútropodniková komunikácia veľmi zúžené sa dá chápať ako výmena informácií spoločnosti a v ešte užšom prípade ako poskytovanie informácií. V súčasnosti najpresnejší význam vnútropodnikovej komunikácie je definovaný, ako s niekým na niečom participovať, z čoho vzniká aktívna účasť obidvoch strán ako komunikanta a komunikátora, kde ide skutočné o niečo viac ako len o poskytnutie informácií" (Veber, 2002,s. 196).

„Vnútropodniková komunikácia je obojsmerný proces prijímania a odovzdávania informácií a spätných väzieb na všetkých úrovniach spoločnosti. Vnútropodniková komunikácia sa musí usilovať o zosúladenie cieľov zamestnancov a podniku a o vytvorenie vzťahov vzájomnej otvorenosti a dôvery"(Horáková,2008, s.138).

„Skutočným cieľom vnútropodnikovej komunikačnej stratégie nie je spokojný zamestnanec, ale prostredníctvom neho spokojný zákazník, a tým pádom obchodný úspech spoločnosti“ (Khelerová, 1999, s.119).

V spoločnosti môže prebiehať komunikácia na rôznych úrovniach, medzi rôznymi organizačnými jednotkami a to napr. medzi nadriadeným a podriadeným, hlavným manažmentom a vlastníkami, medzi zamestnancami a medzi jednotlivými útvarmi.

Vnútropodniková komunikácia môže mať rozličné formy a jej podstatu tvorí formálna komunikácia. Tá je tvorená hlavne z písomnej dokumentácie. Pod neformálnou komunikáciou poznáme najmä verbálnu komunikáciu, ktorá prebieha medzi účastníkmi komunikačného procesu.

Okrem rôznych foriem vnútropodnikovej komunikácie poznáme aj rôzne nástroje osobnej, písomnej a elektronickej podoby, pomocou ktorých sa uskutočňujú. V podniku sa taktiež realizuje aj pomocou horizontálnych, vertikálnych a diagonálnych kanálov.

Vnútropodniková komunikácia slúži ako spojovací článok medzi rôznymi funkciami v manažmente ako napríklad funkcie plánovania, organizovania, personalistiky, kontroly a vedenia. Môžeme povedať, že vnútropodniková komunikácia je tiež súčasťou podnikovej kultúry, ktorá ak je priateľská a otvorená tak je priateľská a otvorená aj k vnútropodnikovej komunikácií so zamestnancami. V takomto podniku by potom nemal byť problém zdierať aj nepríjemné správy.

Iný spôsob riadenia v podniku môže byť napr. vtedy ak vedenie podniku komunikuje málo so zamestnancami, čo pôsobí záporne na kultúru v podniku. Z toho vyplýva, že zamestnanci dostávajú filtrované, neúplne a skreslené informácie.

Vnútorne prostredie podniku tvorí podľa určitej skupiny autorov viacero faktorov ako napríklad materiálne - technické vybavenie, fyzické a fyzikálne faktory. Medzi týmito faktormi majú medziľudské vzťahy, ktoré vytvárajú zamestnanci podniku veľmi významnú pozíciu, tak ako v pozitívnom tak aj v negatívnom význame vo vnútropodnikovej komunikácií.

Vnútropodniková komunikácia je z pohľadu odbornej literatúry skúmaná ako samostatný predmet vnútropodnikového prostredia, ktorý z jedného pohľadu ovplyvňuje charakter vnútropodnikového prostredia a z druhého pohľadu je nim ovplyvňovaný.

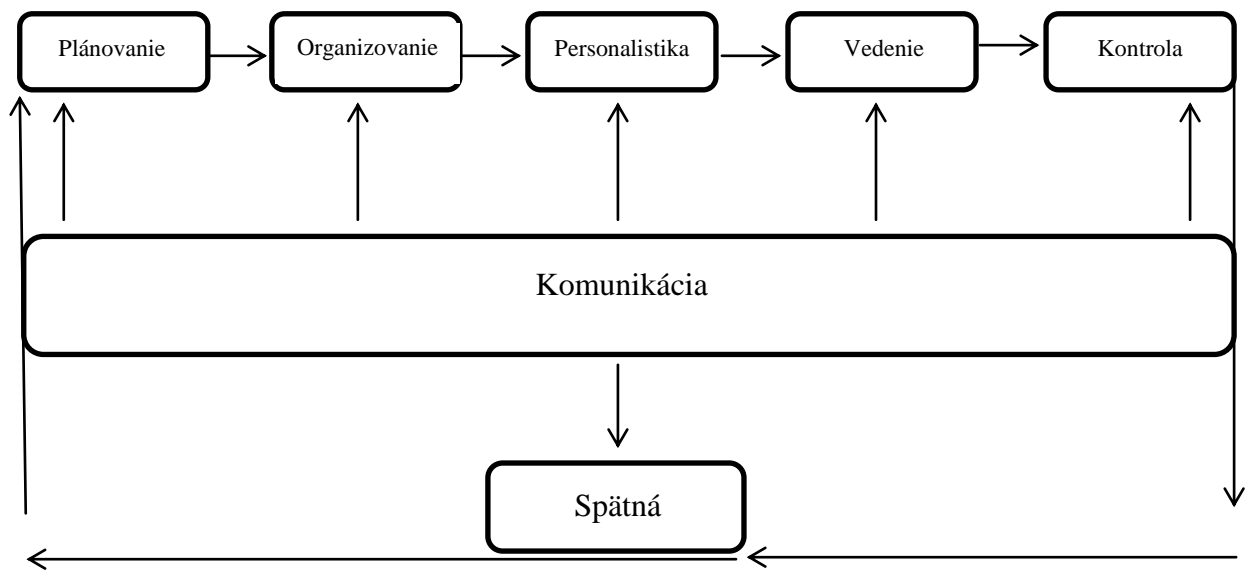
Vnútropodnikovú komunikáciu môžeme skúmať buď ako proces alebo ako jav. Keď ju skúmame ako jav, dá sa povedať, že nie je homogénna, ale vnútorne štruktúrovaná.

Jeden z hlavných cieľov vnútornej komunikácie je čo najrýchlejší prenos informácií, správ, údajov, ktoré sú jednou z podmienok na budúce prosperovanie podniku.

V publikáciách autora P. Jandu a jeho spoluautorov sa hovorí o tom, že žiadny kolektív, skupina ľudí nemôže pracovať bez efektívnej vnútropodnikovej komunikácie.

Nasledujúci obrázok ukazuje ako spája vnútropodniková komunikácia všetky manažérske funkcie:

Obrázok č. 4.: Prepojenie činností manažmentu vnútropodnikovej komunikácie (Janda, 2004, s. 12)



Základ manažmentu práce môžeme označiť ako komunikáciu, ktorá je jeho podstatnou súčasťou a funguje ako podporná funkcia na zrealizovanie všetkých ostatných funkcií.

Ako už bolo spomenuté komunikácia spája a ovplyvňuje všetky zvyšné funkcie. Ak sa manažér rozhodne, že chce čo najefektívnejšie plniť svoje úlohy, tak si musí uvedomiť, že medzi jeho hlavné povinnosti budú patriť, dostatočné informovanie zamestnancov, ich motivovanie, vedenie, usmerňovanie a kontrola ich výkonu. Na druhej strane zamestnanci potrebujú pocítiť, že sú súčasťou podniku a môžu mu pomôcť s napredovaním v budúcnosti. Podnik sa musí snažiť o vytvorenie otvorenej atmosféry vo vnútropodnikovom prostredí a tým pádom u zamestnancov dosiahnuť ochotu porozumieť a zabezpečiť spätnú väzbu, resp. prepojenie medzi jednotlivými funkciami manažmentu ako už bolo raz spomínané.

Jeden z najlepších a najrýchlejších spôsobov ako získať odozvu od zamestnancov je opýtať sa ich na rovnu pomocou prieskumu názorov. Všetky zistené názory sa budú ďalej

využívať na odhaľovanie slabých miest vo vnútri podniku, ktoré sa podnik bude snažiť čím skôr zlepšiť alebo úplne odstrániť.

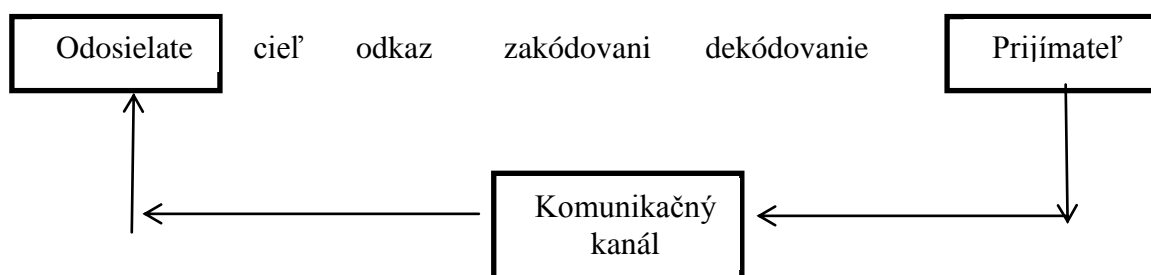
1.3.3 Vnútropodnikový komunikačný proces

Komunikačný proces môžeme definovať ako „súbor informácií, komunikačných schopností a zručností, aktivít a nástrojov, ktoré prebiehajú vo vnútropodnikovom prostredí. Odosielateľ informácií je zodpovedný za to, aby mu príjemca rozumel. Odosielateľ by ma zvoliť vhodné nástroje na prenos informácií a prvým z nástrojov sú ciele podniku“ (Janda, 2004, s.107).

Komunikačný proces tvorí prijímateľ – adresát, odosielateľ – komunikátor, kódovanie – dekódovanie, sprava, spätná väzba a komunikačný šum.

Ako už bolo spomenuté prvým z nástrojov komunikačného procesu sú ciele podniku, a tak vnútropodnikový komunikačný proces začína, až keď sa stanoví cieľ pre vnútropodnikovú komunikáciu v spoločnosti. Neberieme do úvahy jednotlivé formy, ktoré môže mať komunikácia lebo vždy existujú aj určité vedomé a podvedomé ciele. Po tom ako sa určí cieľ, odosielateľ stanoví odkaz, ktorý musí daný cieľ uspokojiť. Odkaz sa potom zakóduje do postupnosti slov, textu alebo obrázkov. Zakódovaný odkaz musí prejsť komunikačnými kanálmi ako list, e-mail, telefonát atď. Prijemca prijme zakódovaný odkaz a dekóduje ho napr. prečíta si e-mail a interpretuje ho. Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť, že sa potom opäť obnovilo spojenie s odosielateľom:

Obrázok č. 5.: Komunikačný proces podľa B. Karlofa (2006, s. 97)



Hlavnou úlohou správ je úspešné dorazenie do vytučeného cieľa teda od odosielateľa musí dôjsť bez poškodenia až k prijímateľovi. Celková úspešnosť odoslania cez komunikačné kanály závisí od odosielateľa, ktorý musí presne určiť prostriedok pohybu informácií a ich smer.

V priebehu komunikačného procesu sa môže stať, že vzniknuté negatívne informačné šumy spôsobia narušenia, pozastavenie týchto ciest resp. ich hladkého priebehu. Jednou z úloh informačných šumov je čo najskôr prerušiť hladký priebeh prenosu informácií cez komunikačný kanál. Používajú sa na to rôzne spôsoby ako skrátenie informácií, prifarbenie nových skutočností alebo prijatie informácií na iné miesto, ako bolo požadované.

Komunikačné šumy sa vyskytujú počas presunu informácií cez komunikačné kanály vo všetkých spomínaných častiach komunikačného procesu. Kvôli tomu si musíme uvedomiť krehkosť všetkých vyslaných informácií, a preto sa treba stále vylepšovať komunikačné kanály a snažiť sa zabrániť komunikačným šumom o prekazenie významu dôležitých informácií.

V literatúre sa na klasifikáciu komunikácie a komunikačných procesov uvádzajú tieto kritéria:

- Prvé kritérium je či daná komunikácia prebieha zočí vočí. Obidve strany v komunikačnom procese vyjadrujú svoje pocity, názory v konkrétnych komunikačných situáciách a používajú sa k nej rôzne druhy médií, ktorými sprostredkovávajú jednotlivé informácie.
- Druhé kritérium slúži na posudzovanie, či komunikácia prebieha sprostredkované, teda ako médium používame napr. fax, mobilný telefón, atď.

Medzi ďalšie kritéria môžeme zaradiť či daná komunikácia má priebeh v internom alebo externom prostredí spoločnosti. Plus tam môžeme zaradiť, že ak v podniku prebieha komunikácia a komunikačný proces, aké na to využívajú komunikačne vzorce (Szarková, 2002, s.11).

1.4 Funkcie vnútropodnikovej komunikácie

1.4.1 Informatívna funkcia vnútropodnikovej komunikácie

Medzi základné funkcie vnútropodnikovej komunikácie môžeme zaradiť informatívnu funkciu a tá „spočíva v presnom, zrozumiteľnom sprostredkovaní informácií vo všetkých komunikačných úrovniach a v oblastiach, ktoré v podniku reálne existujú“ (Szarková, 2006, s. 15).

V danej funkcii tvoria informácie obsahovo presne poznatkovo štruktúrované správy, ktoré priamo ovplyvňujú činnosť zamestnanca a manažéra. A kvôli tomu sa treba snažiť využívať adekvátne komunikačné nástroje. Je to dané tým, že komunikačné nástroje

majú možnosť modifikácie obsahu informácií, ako aj zapríčiniť časovú stratu pri sprostredkovaní informácií.

1.4.2 Inštruktážna funkcia komunikácie

Inštruktážna funkcia je jeden zo špecifických typov informatívnej komunikácie. „Jej funkciou je podrobne, do detailov nielen informovať, ale i priamo inštruovať a naučiť zamestnancov alebo manažérov riešiť pracovný problém alebo úlohu. Jej podstatu tvorí podrobný opis pracovného problému alebo úlohy, podrobný výklad postupu, metód a nástrojov riešenia pracovného problému alebo úlohy“ (Szarková, 2006, s. 15).

Pojem inštruktáž nám vyjadruje komunikáciu cielenú na zapamätanie si určitých postupov, osvojenie si metód na riešenie rôznych problém, pričom zahŕňa aj kontrolu naučených postupov v rámci komunikačných procesov.

1.4.3 Persuazívna funkcia komunikácie

V každej profesionálnej komunikácii sa nachádza aj persuazívna funkcia, ktorá je založená na schopnosti použiť persuazívne komunikačné nástroje a rôzne techniky s úmyslom presvedčovať a presvedčiť objekt komunikačného procesu.

„Cieľom persuazívnej komunikácie je na základe sprostredkovania argumentov o správnosti riešenia problému, resp. pracovnej úlohy, o správnosti pracovného postupu a použitých metódach, o výhodách ponúkaných produktov či služieb, teda na základe racionálnych, či emocionálnych argumentov alebo ich kombinácie presvedčiť zamestnancov, manažérov, obchodných partnerov, ako aj iné cieľové skupiny“ (Szarková, 2006, s.16).

1.4.4 Motivačná funkcia komunikácie

Poznáme veľa motivačných teórií, v ktorých je teoreticky rozpracovaná aj motivačná funkcia komunikácie. Tieto teórie nám dokazujú, že „komunikácia v pracovnom procese hlavne spôsob komunikácie a vyber komunikačných nástrojov, môže mať v oblasti motivácie dve funkcie:

- **Motivačnú**, ktorá motivuje zamestnancov alebo manažérov k vyšším pracovným výkonom,
- **Demotivačnú**, ktorá naopak domotivuje zamestnancov alebo manažérov v pracovnom procese a priamo znižuje ich pracovný výkon a výkonnosť“ (Szarková, 2006, s. 16).

Medzi základne nástroje motivačnej komunikácie patria napríklad spravodlivé verbálne ohodnotenie zamestnancov, pochvala, uznanie, ktoré môžu byť prediskutované vo vnútropodnikovom prostredí, ale aj v mimo neho.

Naopak medzi nástroje demotivačnej komunikácie môžeme zaradiť nespravodlivé hodnotenie výkonu a potrestanie zamestnancov, odignorovanie pracovného nasadenia a úsilia zamestnancov, manažérov alebo zníženie ich pracovných výsledkov (Szarková, 2006, s.17).

1.4.5 Kontaktná funkcia komunikácie

„Kontaktná funkcia komunikácie je prirodzenou a podstatnou zložkou interakcie medzi ľuďmi. Jej cieľom je nadviazať kontakt (zoznámiť sa) s človekom, ľuďmi, so skupinou ľudí, s ich cieľmi, hodnotovými systémami, so záujmami, s aspiráciami a ambíciami“ (Szarková, 2006, s. 17).

Dá sa povedať, že kontaktná komunikácia je proces, ktorý má jednotlivé fázy: nadviazanie kontaktu, udržanie kontaktu, starostlivosť o kontakt a ukončenie kontaktu. Všetky uvedené fázy používajú rôzne komunikačné nástroje a techniky.

1.5 Formy komunikácie vo vnútri organizácie

„Organizácie je spoločnosťou vzájomne zaangažovaných v systematicky cílenom úsilí produkovať zboží a alebo služby“ (Pitra, 1992, s.116). „Organizace je obecně účelné sdružení osob, účelné uspořádání, správa, či způsob uspořádání“ (Encyklopedický dům, spol. s r.o., 1995, s. 251).

Na komunikáciu v organizácii možno nazerať po prvé ako na komunikáciu prebiehajúcu vo vnútri organizácie, za druhé ako na komunikáciu prebiehajúcej mimo nej. Jedná sa teda o to, medzi akými zdrojmi a príjemcami sa komunikácia odohráva.

Vnútoraná komunikácia má dôležitú funkciu pre fungovanie každej spoločnosti, pretože vzájomné "prepája" jednotlivé činnosti na rôznych stupňoch riadenia. Základným

predpokladom vnútornej komunikácie v spoločnosti je presne daná organizačná štruktúra, v rámci ktorej ku komunikácií dochádza.

Účastníkmi komunikačného procesu sú jednotlivci. Jednotlivci v organizácii sú však vždy súčasťou určitej organizačnej jednotky, či už ide o oddelenie, či o odbor. Komunikácia vo vnútri spoločnosti prebieha medzi spolupracovníkmi, vedúcimi a podriadenými pracovníkmi, medzi jednotlivými oddeleniami a pod. Interná komunikácia ovplyvňuje fungovanie organizácie ako celku.

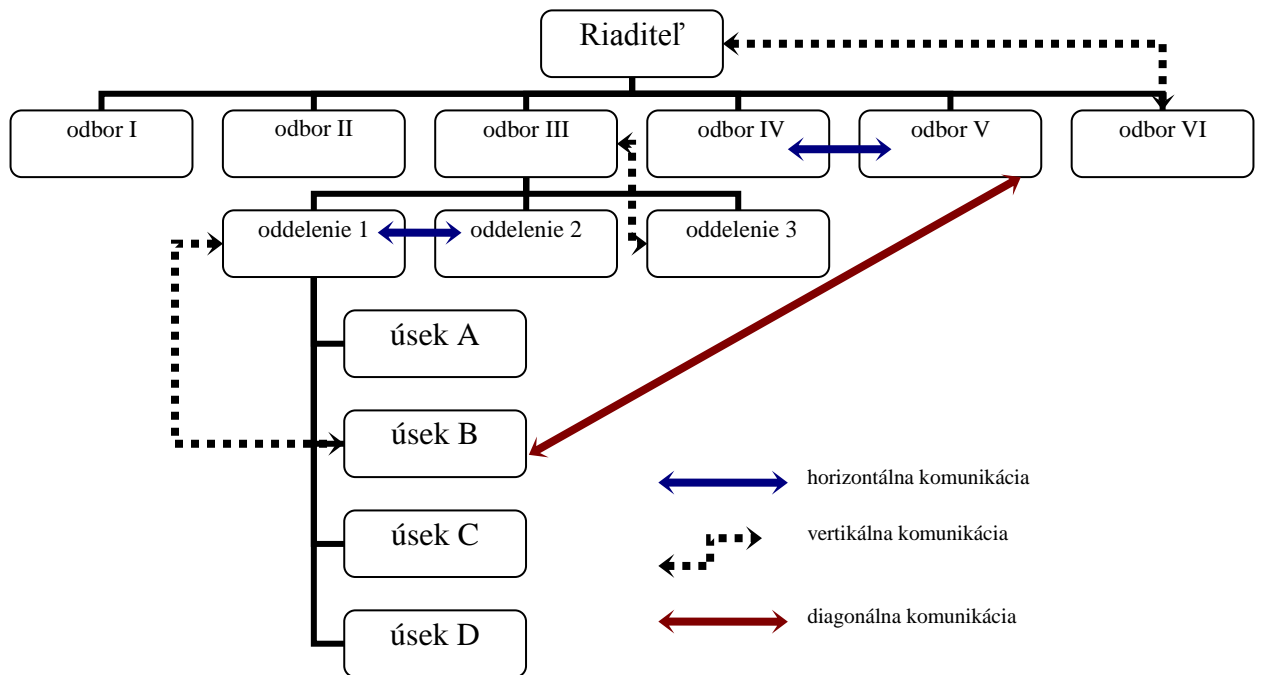
Okrem vnútornej komunikácie poznáme aj vonkajšiu. **Vonkajšia komunikácia** „prepája“ organizáciu s jej okolím. Spoločnosti komunikujú s inými organizáciami, so svojimi externými spolupracovníkmi, so svojimi zákazníkmi, úradmi, vládou, médiami a pod.

Popri vyššie spomínanom členení komunikácie na vnútornú a vonkajšiu komunikáciu je možné ďalej rozdeliť komunikáciu v organizácii podľa ďalších kritérií. Komunikáciu v podniku je možné rozlíšiť podľa formálnosti, smeru komunikácie, či spôsobe prenosu informácií.

Formálna komunikácia predstavuje jeden z tradičných prístupov v spoločnosti v rámci komunikácie, ktorý zahŕňa správy prijaté v spoločnosti ako oficiálne, ktoré môžu, ale nemusia mať rôzne formy.

Môžeme ju rozdeliť na **vertikálnu a horizontálnu, diagonálnu komunikáciu**. Vertikálna komunikácia zjednodušene povedané prebieha medzi nadriadenými a podriadenými v spoločnosti. Naopak zas horizontálna komunikácia sa vždy týka osôb, zamestnancov na rovnakej hierarchickej úrovni (Rudy,2003,s. 124). A posledná diagonálna komunikácia sa používa menej v spoločnosti, je to priečna komunikácia ktorá prebieha medzi zamestnancami na rôznych úrovniach a rôznych útvarov (Míka, 2006. s. 65).

Obrázok č. 6: Smery komunikácie v organizácii (Míka, 2006, s.72)



Podľa L. Mládkovej vedenie podniku riadi formálnu vnútropodnikovú komunikáciu, ktorá je tvorená podnikovými pravidlami a organizačnými vzťahmi (2004,s.29).

Využívajú sa dané formálne komunikačné kanály a organizačná hierarchia. Formálna komunikácia je v podniku založená účelovo a je stanovená pomocou konkrétnych oficiálnych pravidiel, ktoré majú slúžiť na dosiahnutie plánovaných cieľov podniku. Jednou z najdôležitejších častí danej komunikácie je informovať, prikazovať a získavať spätnú väzbu od zamestnancov.

Neformálna komunikácia, neformálne vzťahy vznikajú na pracoviskách na základe sociálnej interakcie jednotlivých pracovníkov, či skupín pracovníkov v rámci oddelenia a pod. Za neformálny vzťah môžeme považovať napríklad vzťah dvoch pracovníkov z rôznych odborov, oddelení a úsekov.

V súvislosti s formálnym a neformálnym charakterom vzťahu je možné rozlíšiť formálne, neformálne komunikačné kanály v organizácii. Formálne komunikačné kanály sú spravidla dané organizačnou štruktúrou, organizačnými a riadiacimi väzbami v organizácií. Jedná sa o oficiálne komunikačné kanály, ktorými sa odovzdávajú informácie vertikálnym či horizontálnym smerom.

Neformálne (neoficiálne) komunikačné kanály sú komunikačné siete vytvorené prostredníctvom vzájomných osobných kontaktov pracovníkov z rôznych útvarov, ale aj v rámci rovnakého útvaru spravidla na rôznych stupňoch riadenia. Na základe týchto osobných kontaktov dochádza k výmene informácií neformálnou cestou. Takéto informácie sú však neúplné, nevierohodné a skreslené, pretože veľa krát nevychádzajú z faktov, ale iba z domnienok zamestnancov a sú šírené bez vedomia vedenia organizácie a pod.

Vyhnuť sa klebetám v spoločnosti je skoro nemožné, jedine čo môže spoločnosť spraviť je znížiť dané negatívne dôsledky pomocou zlepšenia formálnych prúdov komunikácie a podávaným presnejších informácií pracovníkom, hlavne keď sa jedna o dôležité informácie v spoločnosti.

Na druhej strane, ale môžeme povedať, že hoci neformálna komunikácia prináša všetky spomínané negatíva, plní v organizácii veľmi dôležitú a podstatnú funkciu, pretože prispieva k spolupatričnosti pracovného kolektívu, identifikácií pracovníkov s organizáciou atď.

1.5.1 Komunikácia v manažmente

Celý systém riadenia a komunikovania v podniku je dynamicky, pružný a jeho smerovanie a činnosť treba usmerňovať. Práve systém, ktorý vykonáva tieto všetky spomenuté úlohy nazývame manažment. Poznáme veľmi veľa definícií manažmentu, na Slovensku sa väčšinou definuje jednoducho a to ako "riadenie". Osobne sa skôr prikláňame k definícií „Manažment znamená vykonávanie úloh prostredníctvom práce iných“ (Vodáček, 2001, s.16).

Podnikové úlohy a ciele je možné splniť, len ak spolu korektne vychádzajú, komunikujú podriadení zamestnanci s manažérom podniku. V skratke povedané, správnym usmerňovaním podriadených zamestnancov a efektnou komunikáciou s nimi, môžeme doceliť uskutočnenie stanovených cieľov spoločnosti. Pre manažment ľudí a zamestnancov môžeme použiť aj výraz vodcovstvo. Všetci manažéri majú osobitný štýl riadenia, ktorý potom korešponduje so spôsobom pomociu, ktorého komunikuje aj so zamestnancami.

1.5.2 Komunikačné zručnosti manažéra

Účinnosť a kvalita vnútropodnikovej komunikácie v manažmente podmieňujú okrem pred chvíľou spomenutej verbálnej a neverbálnej komunikácie aj faktory. Tieto faktory boli opísané v psychológii obchodu a trhu v 50. rokoch minulého storočia. Na základe uskutočnených výskumov sa postupne zistilo, že v komunikačnom procese sú veľmi podstatné psychické vlastnosti, komunikačné zručnosti a schopnosti manažérov, ktoré spomeniem za chvíľu.

Manažéri sa často domnievali, že vnútropodniková komunikácia je záležitosťou iba techniky, predovšetkým osobných počítačov. A to bol veľký omyl. Stáva sa, že do poradenskej agentúry zavolá personálny šéf niektorého podniku a povie: "Potrebujeme si dať do poriadku vnútropodnikovú komunikáciu. Stačí, keď nám poradíte kto, kedy, kde a komu má odovzdávať informáciu, to ostatné si už urobíme sami." Keby to naozaj bolo také jednoduché, mala by väčšina firiem vynikajúcu vnútropodnikovú komunikáciu. Technické poňatie komunikácie je však veľmi mylné a nereálne.

„Medzi psychické vlastnosti, ktoré podmieňujú komunikačné schopnosti a neskôr komunikačné zručnosti jednotlivca boli na základe výskumov zaradené hlavne vlastnosti ako odvaha, priamosť, otvorenosť, úprimnosť a sociálny odhad.

Medzi komunikačné schopnosti, ktoré ovplyvňujú komunikačné zručnosti jednotlivca, boli na základe výskumov zaradené: schopnosť aktívne počúvať a načúvať, schopnosť prihovoriť sa neznámemu človeku (kontaktovať sa s ním), schopnosť odporozovať a naučiť sa používať rôzne komunikačné vzorce, schopnosť empatie (vcítenia sa do myslenia a nálady druhého človeka), schopnosť argumentovať v čase a schopnosť riskovať a zvládnuť v komunikačnom procese prípadne vzniknutý komunikačný konflikt.

Komunikačné zručnosti sú v psychológii vymedzené ako rozvinuté komunikačné schopnosti obohatené o naučené techniky a taktiky komunikácie a naučené spôsoby ich účinného použitia v konkrétnej komunikačnej situácii. Komunikačné zručnosti jednotlivca nadobúda v sociálnej interakcii. Patria medzi ne napríklad zručnosť aktívne viesť komunikačný proces, zručnosť adekvátne vyjadriť svoje myšlienky, postoje a názory vo vzťahu ku komunikačnej situácii, zručnosť riadiť komunikačný proces, zručnosť v zárodku vystihnúť komunikačný konflikt, zručnosť odhaliť komunikačne zámery komunikantov v priebehu komunikačného procesu a ďalšie“ (Szarková, 2006, s. 19).

1.5.3 Komunikácia – prednosť i slabina manažéra

Manažéri si musia uvedomiť, že zamestnanci sú veľmi dôležitou súčasťou podniku na dosiahnutie stanovených úloh, cieľov a teda s nimi musia jednať ako so svojim „zdrojom ideí a nápadov“.

„Dobre fungujúci systém vnútropodnikovej komunikácie je nevyhnutným predpokladom a charakteristickým znakom úspešných spoločností“ (Koontz, 1993, s. 352).

Manažér môže spĺňať veľa kritérií na to, aby bol dobrým manažérom a napriek tomu nemusí byť v komunikácii. Môže správne vystupovať, hovoriť, môže vedieť perfektne ovládať svoj hlas, mimiku, pohyby tela atd. a aj tak to nemusí stačiť. Je to spôsobené tým, že čím je manažér viac a viac obdivovaný svojim okolím v ktorom sa pohybuje, tým je viac zahľadený do seba a začína strácať jednu z veľmi dôležitých komunikačných schopností a tou je vcítiť sa do iných ľudí. Bez toho, aby manažér, vedel pochopiť čo ľudia okolo neho potrebujú, čo cítia, čo prežívajú, tak sa nikdy nemôže stať dobrým manažérom lebo pochopenie sveta ostatných umožňuje manažérovi usmerňovať svoje konanie, aby mu zamestnanci rozumeli a tým pádom podnik mohol napredovať.

Načúvanie je ďalší z dôležitých efektívnych manažérskych komunikačných faktorov. Pod pojmom načúvanie sa nemyslí iba pasívne počúvať, čo napríklad zamestnanec rozprával, ale aj prečo to tak rozprával. Vždy sa treba snažiť používať aj zrak či pocity a nie iba sluch na načúvanie lebo každý prejav, informácia autora ukrýva v sebe aj údaje o ňom samom. K každému jednému zamestnancovi treba pristupovať individuálne a snažiť sa aktívne načúvať a pýtať sa ho.

Aktívnym počúvaním sa môže predísť rôznym konfliktom, nezhodám vo vnútropodnikovej komunikácii. Vďaka tomu sa dajú zistiť aj rôzne budúce očakávania, zámery obchodného partnera lebo všetci sa radi vyrozprávajú niekomu kto počúva a ma záujem poznať ho. Dá sa povedať, že tento spôsob je jeden z popredných a najefektívnejších prostriedkov na získanie spojencov v podnikaní a upevnení autority v spoločnosti.

1.5.4 Zručný manažér si musí uvedomiť pár nasledujúcich aspektov:

Ku koordinácii činnosti zamestnancov v podniku, schopných vlastného individuálneho jednania je vždy nevyhnutné dobre fungujúca a účinná komunikácia.

Spoločnosť sa nachádza pod stálym tlakom zmien, ktoré prichádzajú z externého, ale aj z interného prostredia. Tieto tlaky ovplyvňujú prácu zamestnancov, ich pohodu

a pocit bezpečia. Každá zmena čo nastane v podniku musí byť riadená efektívne, lebo ak dôvody jej vzniku nebudú dobre vysvetlene alebo vykomunikované so zamestnancami môže to mať veľmi negatívne dopady na spoločnosť.

Môžeme povedať, že spoločnosť má efektívnu komunikáciu iba vtedy ak je obojsmerná, to znamená, že obsahuje aj spätnú väzbu. Spätná väzba je veľmi dôležitá vo vnútro podnikovej komunikácii ako už raz bolo písané vyššie lebo vďaka nej môžu zamestnanci reagovať svojimi názormi a návrhmi na informácie, ktoré dostali od manažmentu.

Nepoznáme všeobecný recept ako byť úspešný v podnikaní, tak isto nepoznáme recept ako byť úspešní v komunikácii so zamestnancami a ľuďmi celkovo, jedine čo môžeme je odporučiť, poradiť čomu sa snažiť vyhnúť a čo robiť preto, aby sme boli úspešní. Človek je tvor individuálny, stále sa meniac, s jedinečným správaním a preto nemôžeme 100% zaručiť, že naše rady, odporúčania budú fungovať. (Molek, 2008, s. 58)

1.5.5 Komunikačné štýly

Odborná literatúra sa zaoberá rôznymi typmi komunikačných štýlov. Na ilustráciu klasifikácie komunikačných štýlov v podniku uvidíme jeden prístup. V domácej odbornej literatúre rozdelil klasifikáciu komunikačných štýlov do 4 skupín Z. Vybíral (2009, s. 165) na základe osobnostného profilu manažéra.

Pasívny komunikačný štýl pripisuje analytickej osobnosti manažéra. Charakterizuje ho ako málo flexibilný s vysokou spätnou väzbou.

Sútťaživý komunikačný štýl s vysokým podielom konfrontačnej a konfliktnej komunikácie a nízkym citovým zainteresovaním, pripisuje riadiacej osobnosti, ktorá sa vyznačuje aktívnosťou, energickosťou a nezávislosťou.

Sociálno ústretový komunikačný typ pripisuje priateľskej osobnosti manažéra, ktorá je veľmi citlivá, rada poteší ostatných ľudí, snaží sa byť nápomocná v každej situácii, hľadá pochopenie pre iných ľudí.

Expresívna osobnosť je osobnosť manažéra, ktorá má rada akčnosť, však niekedy robí unáhlené názory a zovšeobecnenia.

Manažér môže byť úspešný vo vnútro podnikovej komunikácii iba ak vždy keď bude chcieť niečo povedať, tak musí vedieť čo tím chce dosiahnuť u zamestnanca a akým spôsobom to mu to môže povedať.

Skoro všetky komunikačné zručnosti sa dajú zlepšiť tréningom a výcvikom, ale vždy bude hlavným faktorom úspešnosti manažéra v komunikácii jeho individuálne, vlastne schopnosti a zručnosti

2 Cieľ práce

Súčasná doba je pre rast podnikov veľmi ťažká. Konkurencia v odvetví je stále väčšia, tlak zo strany zákazníkov na kvalitu a cenu produktov ponúkanými podnikmi je čoraz vyšší. Toto všetko sa netýka už iba domácich trhov ako pred pár rokmi. Pre podniky sa otvorili nové možnosti podnikania v zahraničí, na medzinárodných trhoch čo prináša ďalšie ťažkosti. Neustále sa objavujú nové technológie, systémy, možnosti podnikania a zvyšuje sa rýchlosť prístupu k informáciám. Preto je veľmi dôležité pre podniky, aby si uvedomili tieto skutočnosti a hľadali rôzne spôsoby ako byť lepší a konkurencieschopnejší na trhu.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo analyzovať komunikáciu prebiehajúcu počas interného auditu v reálnom podniku, jej zhodnotenie a podanie návrhov na jej zlepšenie. Predmetom analýzy bola komunikácia na rôznych stupňoch riadenia počas jej priebehu. K dosiahnutiu nášho hlavného cieľa nám dopomohli aj čiastkové ciele, ktoré sme si určili na začiatku.

Môžeme ich zhrnúť do štyroch hlavných bodov:

- Za prvý cieľ môžeme považovať získanie literatúry z rôznych zdrojov a to knižných, internetových, časopiseckých na čo najpodrobnejšie naštudovanie požadovanej problematiky z teoretického hľadiska.
- Druhým čiastkovým cieľom je kontaktovať pracovníka podniku, ktorý mal na starosti útvár internej revízie. Na stretnutiach s daným pracovníkom je potrebné zozbierať dostatok údajov na ich celkové vyhodnotenie.
- Ďalším a teda tretím cieľom, je podrobná analýza a zosumarizovanie údajov z prvého a druhého cieľa.
- Štvrtým a zároveň posledným čiastkovým cieľom je na základe zosumarizovaných údajov z teórie a praxe dosiahnuť hlavný cieľ. Výsledkom práce má byť návrh zlepšení, ktoré by mohli pomôcť podniku napredovať a zdokonaľiť komunikačný proces počas priebehu interného auditu.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Komunikácia v kontrolnej činnosti počas priebehu interného auditu je proces, ktorý má každý podnik mierne odlišný. Vykonáva pomocou neho kontrolu podnikateľskej činnosti aj všetkých ostatných procesov, ktoré prebiehajú v podniku. Rozsah a objem kontroly závisí vždy od jeho veľkosti a štruktúry.

Zostavenie diplomovej práce môžeme rozdeliť do troch na seba nadväzujúcich fáz. V prvej fáze sme sa zamerali predovšetkým na rôzne domáce a zahranične knižné, internetové zdroje, z ktorých sme sa snažili získať čo najviac informácií o téme diplomovej práce. Následne sme vďaka získaným informáciám spracovali prvú kapitolu, ktorá sa zaoberá komunikačným procesom a kontrolnou činnosťou v podniku z teoretického hľadiska.

Nasledujúca fáza bola zameraná na určenie hlavného cieľa práce. Na dosiahnutie hlavného cieľa je potrebné splniť ďalšie menšie čiastkové ciele. Do tejto fázy môžeme taktiež zaradiť určenie si metód a postupov, ktoré sme následne použili pri jej spracovaní.

Tretia a najpodstatnejšia fáza, predstavuje zozbieranie údajov z interného prostredia podniku na spracovanie praktickej časti. Potrebné informácie na spracovanie nám poskytol vedúci internej revízie v podniku. Poskytnuté údaje obsahovali základnú charakteristiku podniku, popis všetkých kontrolných systémov nachádzajúcich sa v podniku, postup a priebeh komunikácie počas interného auditu. Na základe týchto informácií sme mohli spracovať a posúdiť dosiahnuté výsledky práce s prihliadnutím na zvolené ciele.

Na vypracovanie diplomovej práce sme použili nasledujúce postupy a metódy skúmania:

- Metódu analýzy a syntézy sme uplatňovali takmer v celej práci. Analýzu sme použili na rozloženie jednotlivých častí komunikačného procesu na menšie, ktoré sme potom preskúmali a opísal v jednotlivých podkapitolách. Syntéza nám pomohla následne zistené skutočnosti spojiť do celistvého textu.
- Taktiež sme sa snažili spájať jednotlivé poznatky z odlišných publikácií a internetových zdrojov, ktoré sme následne spolu porovnávali. Využívali sme pritom výberové zisťovanie, vďaka ktorému sme ušetrili veľa času a mohli sme preniknúť čo najhlbšie do naštudovaných materiálov.
- V hlavnej časti práce sme použili tri metódy. Skombinovali sme metódu komparácie a metódu pozorovania, ktoré sme použili pri porovnávaní ekonomických ukazovateľov a vývoja počtu zamestnancov za určité obdobie v

podniku. Treťou a zároveň najpodstatnejšou metódou, ktorú sme použili pri spracovaní hlavnej časti bola metóda štruktúrovaného rozhovoru s konkrétnym vedúcim oddelenia internej revízie vo vybranom podniku.

4 Výsledky práce a diskusia

Firma Volkswagen Slovakia a.s. nám poskytla informácie, ktoré nám poslúžili spolu s poznatkami z teoretickej časti k spracovaniu praktickej časti našej diplomovej práce. Informácie z podniku nám boli poskytnuté dvoma spôsobmi, formou rozhovoru s vedúcim internej revízie a druhým spôsobom boli písomné záznamy z podniku VW Slovakia, a.s.. Získané údaje sme použili najmä v podkapitole ekonomické ukazovatele spoločnosti, zamestnanci spoločnosti, príprava auditu a spracovanie auditu. Následne ich už budeme v práci nazývať iba interné údaje podniku.

Jedným zo základných cieľov tejto časti bude charakterizovať vybraný podnik a detailne popísať ako v ňom funguje komunikačný proces na rôznych stupňoch riadenia počas priebehu interného auditu v podniku. Pozornosť sa taktiež upriami na komunikačné kanály, druhy kontrolných útvarov, kritéria pre analýzu rizík a komunikáciu počas prípravy auditu a jeho následné spracovanie.

Ďalším krokom je pomocou všetkých získaných interných informácií podniku, ktoré sme usporiadali do jedného celistvého textu, zhodnotiť ich celkovú kvalitu, dôslednosť, objem a rozsah. Následne odporúčame návrhy, ktoré by mali pomôcť zlepšiť, zdokonaľiť daný komunikačný proces vo vnútri podniku, aby mohol podnik napredovať pred okolitou konkurenciou.

2.1 Charakteristika spoločnosti Volkswagen Slovakia, a. s.

2.1.1 História spoločnosti

VW Slovakia ako plnohodnotná súčasť svetového koncernu VW AG predstavuje rozhodujúcu súčasť slovenskej ekonomiky a zároveň celej spoločnosti. Už niekoľko rokov prináša na Slovensko zahraničné know-how a za obdobie uplynulých 20 rokov sa stal VW Slovakia najväčšou zahraničnou investíciou. Vyrába na Slovensku širokú paletu osobných vozidiel, prevodoviek a komponentov pre prevodovky.

Prvým krokom k vzniku spoločnosti VW Slovakia, a.s. bolo dňa 3. apríla 1974 podpísanie Zakladajúcej listiny výstavby karosársko - montážneho závodu národného podniku **Bratislavské automobilové závody (BAZ)** so sídlom v Bratislave, Devínskej Novej Vsi. V súvislosti s rozvojom tohto závodu nasledujúcich desaťročiach sa uvažovalo s dvoma alternatívami. Jednou bola výroba komponentov a druhou spojenie sa so silným zahraničným výrobcom automobilov. Vybrala sa druhá alternatíva a po uskutočnení

užšieho výberu bol vláde Slovenskej republiky predložený návrh, aby sa partnerom spoločného podniku s BAZ stala spoločnosť VW AG. Tento návrh po uvážení vláda schválila v dôsledku čoho bola dňa **30. mája 1991 založená spoločnosť Volkswagen Bratislava, s.r.o.**

Pozitívny vývoj podniku najmä v rokoch 1997-1998 a zámer rozšíriť výrobu okrem Bratislavy aj do iných oblastí Slovenska spôsobil otvorenie prevádzky v Martine a zmenu právnej formy a názov spoločnosti od 1. 1. 1999 na Volkswagen Slovakia, akciová spoločnosť (ďalej VW SK). V tomto roku už tradične po štvrtýkrát získala táto spoločnosť ocenenie exportér roka od MHSR, nasledujúci rok aj ocenenie Firma roka 2000. V roku 2001 bola firma ocenená Neformálnym ekonomickým fórom za osobný prínos k hospodárskemu porozumeniu v novej Európe a teda dostala ocenenie Zlatý biatec.

Neuveriteľný milión vyrobených vozidiel prekročila spoločnosť Volkswagen Slovakia 28. mája 2003 a zároveň sa tak stáva najväčším automobilovým výrobcom na Slovensku v jeho histórii. Ale už o dva roky neskôr, od dosiahnutia 1 000 000 vozidla a to presnejšie 29. apríla 2005 vychádza z produkčnej linky 1 500 000 vozidlo bratislavského závodu Volkswagen Slovakia, ktorým sa stal Volkswagen Tuareg. Ďalších 500 000 vozidiel a teda hranicu 2 000 000 vyrobených vozidiel prekročil bratislavský závod skoro 25. Mája 2007 čo je skoro presne štyri roky od vyrobenia prvého milióna vozidiel.

2.1.2 Výrobný program VW SK

Výrobný program spoločnosti je zameraný na výrobu automobilov, prevodiakov a komponentov pre prevodovky.

Výroba automobilov

Začala sa v roku 1991 a odvtedy sa výrobný program v mnohých oblastiach veľmi zmenil. Prvým druhom automobilu, ktorý bol vyrobený 21. 12. 1991 bol VW Passat Variant, ktorého sériová výroba so zavedením kompletnej technológie montáže vozidiel začala vo februári nasledujúceho roku. V roku 1992 sa začali vyrábať aj vozidlá podľa tzv. zákazníckeho princípu, t.j. automobily sú montované na základe požiadaviek konkrétneho zákazníka v požadovanom prevedení a kvalite. Rok 1993 znamenal obohatenie sortimentu z motorov dodávaných do vyrábaných vozidiel ako aj rozšírenie výrobného procesu o zváranie a lakovanie karosérií.

Roku 1994 začala výroba vozidiel značky VW Golf tretej generácie akčným modelom Pink Floyd a neskôr nabehla výroba technologicky náročnejšieho modelu VW Golf Syncro s pohonom všetkých štyroch kolies. Spolu so zvyšovaním produkcie modelu VW Golf sa znižovala produkcia VW Passat až dňa 12. 7. 1996 opustil halu posledný VW Passat.

Z hľadiska výrobného programu bol dôležitý rok 1997, kedy sa v spolupráce s koncernovým závodom v Moseli začal montovať VW Passat B5. V tomto roku bol zároveň vyrobený prvý sériový VW Golf štvrtej generácie s pohonom predných kolies a prvý pred sériový VW Golf 4Motion. Ďalším typom automobilov, ktoré VW Slovakia a.s. začal vyrábať bol v roku 1999 VW Polo GP a v roku 2000 VW Bora 4Motion.

Denná výrobná kapacita neustálym zdokonaľovaním výroby rástla od začiatku dosiala napr. v roku 1995 až 100 vozidiel, roku 2000 až 550 vozidiel a v roku 2001 až 700 automobilov denne. V súčasnosti sa vo VW SK vyrábajú modely VW Up, Škoda Citigo, Seat Mii, Porsche Cayenne, VW Touareg, Audi Q7 a ich deriváty.

Bratislavský závod čakal jeden z najväčších investičných projektov v jeho histórii. Je to príprava na výrobu vozidiel SUV ako Volkswagen Touareg a karosérií pre Porsche Cayenne. Výroba začala 30. júna 2002 a kvôli tejto produkcii pribudla úplne nová montážna hala a karosáreň.

V počte vyrobených aut však výroba VW SK v roku 2004 klesla a pokles zaznamenala aj v roku 2005. Dôvodom bola prestavba výrobných liniek na nový výrobný program. V októbri 2004 odštartovala na Slovensku výroba najnovšieho luxusného vozidla koncernu Volkswagen, ktorá si vyžiadala modernizáciu a výmenu 80% výrobných technológií továrne. Nábeh výroby Audi Q7 si napríklad vyžiadal prestavbu lakovne. V roku 2005, ale výroba zas dosiahla úroveň 220-tisíc vozidiel.

V období nárastu výroby terénneho Audi sa chystali v závode ďalšie zmeny. V apríli 2006 sa vyrobil štvrtý milióny Touareg a fabrika sa začala pripravovať na jeho nasledovníka. Ten sa začal vyrábať koncom roku 2006 a na začiatku roku 2007 by mal prísť na trh. Po časoch, keď tento voz tvoril hlavnú časť výroby, sa do pozície vedúceho produktu dostalo luxusné terénne Audi Q7. V súčasnosti sa jeho výroba vyšplhala na hranicu okolo 300 áut denne. Dopyt po Touaregu má obnoviť najmä zmodernizovanie prvkov výbavy a interiéru. Príkladom je satelitný navigačný systém. Keďže ide najmä o nakupované komponenty a moduly, výroba sa menila len z hľadiska montáže do auta.

V marci 2008 prichádza do výroby v Bratislave nová Škoda Octavia a tým pádom sa produkčné portfólio VW SK rozširuje už na štyri značky – Volkswagen, Audi, Porsche a

Škodu. O dva roky na to, vo februári 2010 VW SK začal výrobu novej generácia SUV medzi, ktoré patria modeli Volkswagen Touareg a Porsche Cayenne. Pravé nový model Touaregu získal prívlastok najinovatívnejšie vozidlo od vzniku značky Volkswagen.

Päť miliónov prevodoviek „6-stupňovú MQ250 Štart - Stop“ pre vozidlá druhej generácie Blue Motion značky VW sa podarilo vyrobiť v marci 2010 koncernu v Bratislave. Celkovo sa vyrábalo 30 typov prevodoviek pre automobily značiek VW, Audi, Škoda a SEAT.

Prvý Hybrid koncernu Volkswagen začal závod VW SK vyrábať 4.4.2010 a stal sa tak prvý spomedzi 61 závodov koncernu Volkswagen, so sériovou produkciou vozidla s hybridným pohonom - Volkswagen Touareg Hybrid.

Len dva mesiace potom 1.juna 2010 oslavuje Martinský závod jubilejných 10 rokov pôsobenia a vyrobenie 200 000 000-teho komponentu. Diferenciály, príruby, brzdové bubny, brzdové kotúče, náboje kolies, prírubové hriadele a synchronne krúžky sa montujú do vozidiel značiek VW, Audi, Škoda, SEAT a Porsche.

Výroba vozidiel vo Volkswagen Slovakia vzrástla medziročne takmer o polovicu. V auguste 2011 VW SK vyrobil v prvom polroku 2011 už 94 600 vozidiel značiek Volkswagen, Audi a Porsche, z toho viac ako 36 000 tvoril Volkswagen Touareg a to je o 45 % viac ako v rovnakom období minulého roku a preto musela výroba prebiehať v nepretržitej prevádzke 24/7.

Výroba prevodoviek v bratislavskom závode v prvom polroku 2011 vzrástla medziročne o 3,3 % a dosiahla úroveň 201 450 vyrobených kusov. Produkcia komponentov v martinskom závode dosiahla objem 17,4 milióna komponentov, čo predstavuje rast oproti rovnakému obdobiu minulého roka o 6,6 %.

Väčšina vyrobených vozidiel Volkswagen Slovakia pôjde po železnici:

- Spustenie unikátneho nákladkového systému
- Investícia vo výške 2,8 milióna eur
- 70 % vozidiel bude transportovaných po železnici

Bratislava, 15. február 2012 VW SK otvorili rozšírené železničné distribučné centrum. Do zvýšenia počtu koľajových tratí a úprav nákladkových plošín a rámp spoločnosť investovala 2,8 milióna eur. Rozšírenie kapacít umožní, exportovať väčšinu vyrobených vozidiel po železnici.

Päť značiek sa teraz nachádza pod jednou strechou VW SK, prvé vozidlá nového modelového radu NSF opustili závod v druhej polovici roku 2011. Bratislavský závod VW

SK sa tak stal, s piatimi vyrábanymi značkami vozidiel „pod jednou strechou“, svetovým unikátom (interné údaje podniku).

Jubilejne vyrobené automobily:

1. – 21.12.1991

1000. – 29.6.1992

10 00. – 9.12.1994

100 000. – 24.2.1998

500 000. – 24.11.2000

1 000 000. – 28.5.2003

1 500 000. – 29.4.2005

2 000 000. – 25.5.2007

2 500 000. – 28.5.2010

Výroba prevodoviek

Ďalšou položkou výrobného programu sú prevodovky. Ich výroba začala v máji 1994, pričom prvá prevodovka z montáže stand by = ručná montáž, bola vyrobená 19. 5. 1994. V priebehu nasledujúcich mesiacov sa uskutočnila montáž poloautomatickej linky, z ktorej zišla prvá prevodovka 22. 8. 1994. V roku 1998 bola vyrobená 1 000 000 prevodovka a výroba prevodoviek v VW SK získala certifikát kvality VDA 6.1. V súčasnosti je denná produkcia prevodoviek typu MQ 250 až 1 100 kusov pre 38 rôznych typov vozidiel.

Výroba komponentov

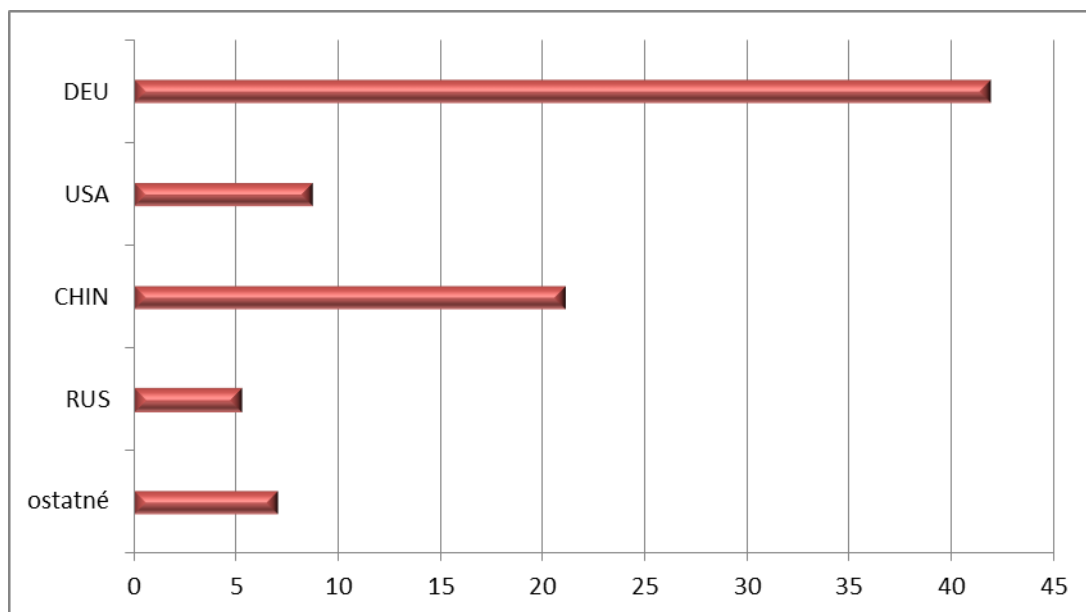
Výroba komponentov začala v roku 1995 a to produkciou prírubových hriadeľov, prírub. hnaných hriadeľov a iných komponentov pre prevodovky, ktorých odberateľmi sú svetoznáme závody VW, Audi, Seat, Porsche alebo British Layland. Celkovo sa vyrába 36 typov súčiastok do prevodoviek pričom denná produkcia je v súčasnosti 40 000 komponentov.

2.1.3 Ekonomické ukazovatele spoločnosti

Automobily vyrobené vo VW SK pozostávajú najmä z dovezených komponentov a sú z väčšej časti vyvážené do rôznych krajín sveta. Krajínami, do ktorých smeruje najviac nových automobilov vyrobených vo VW SK sú: Nemecko, USA, Čína a Rusko.

Nasledujúci prehľad spresňuje štruktúru exportu automobilov z VW SK do sveta:

Graf č.1 – Štruktúra exportu VW SK v roku 2010 vyjadrená v percentách (interné údaje podniku)



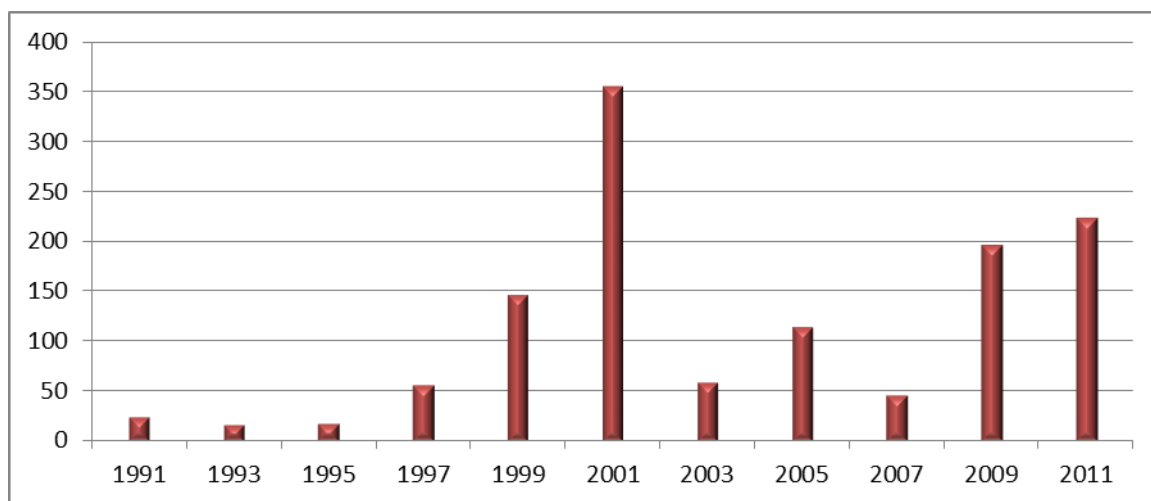
Okrem ukazovateľov exportu sú dôležité aj iné ukazovatele, tu je prehľad tých najdôležitejších z roku 2010:

Ekonomické ukazovatele(interné údaje podniku):

Obrat	4,04 mld. Eur
Zisk po zdanení	75 mil. eur
Investície	171,8 mil. eur
Vlastne imanie	276 546 tis. Eur.
Export	4 mld. eur.

Na fungovanie závodu v VW SK v Bratislave a v Martine bolo od ich vzniku potrebné investovať do výstavby objektov, nákupu a dodávok strojných zariadení a technológií. V priebehu 12 rokov investoval koncern VW AG do prevádzky v Bratislave a v Martine vyše 1,36 miliardy EUR, čím sa stal najväčším zahraničným investorom v SR.

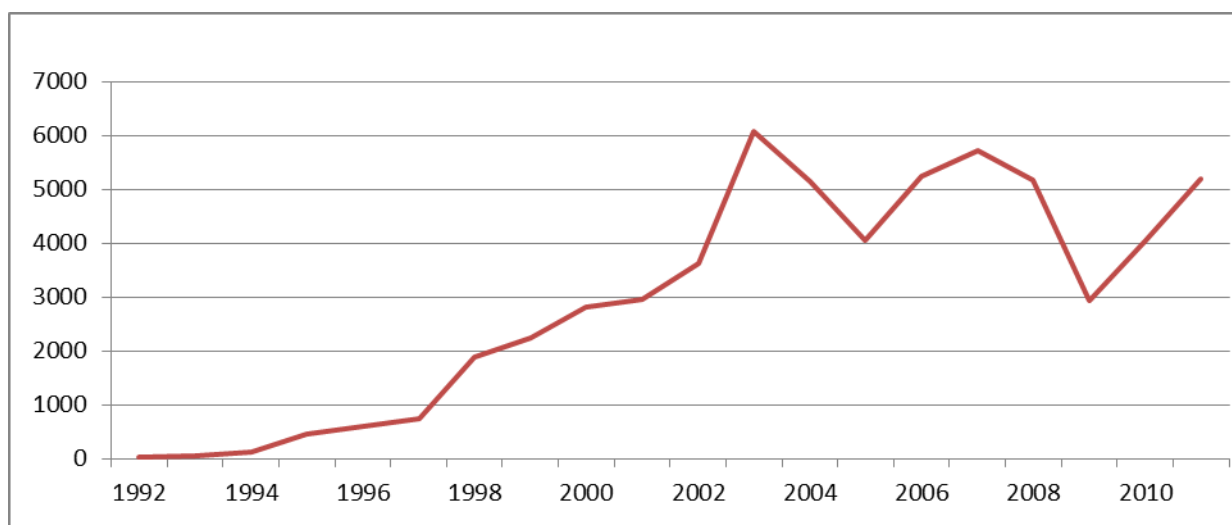
Graf č.2 – Investície VW SK v mil. EUR (interné údaje podniku)



VW SK počas svojho 20-ročného pôsobenia na Slovensku preinvestoval už viac ako 2,1 miliardy eur. Na Slovensku plánuje v najbližších piatich rokoch preinvestovať približne 1,5 miliardy eur. Prostriedky budú smerovať do výroby automobilov, ako aj komponentov.(Machalík, 2011).

Volkswagen Slovakia, a. s., je jednou z najväčších spoločností na Slovensku z hľadiska obratu. Preto je rovnako dôležitým ukazovateľom aj **vývoj obratu** VW SK, ktorého prehľad je v nasledujúcom grafe.

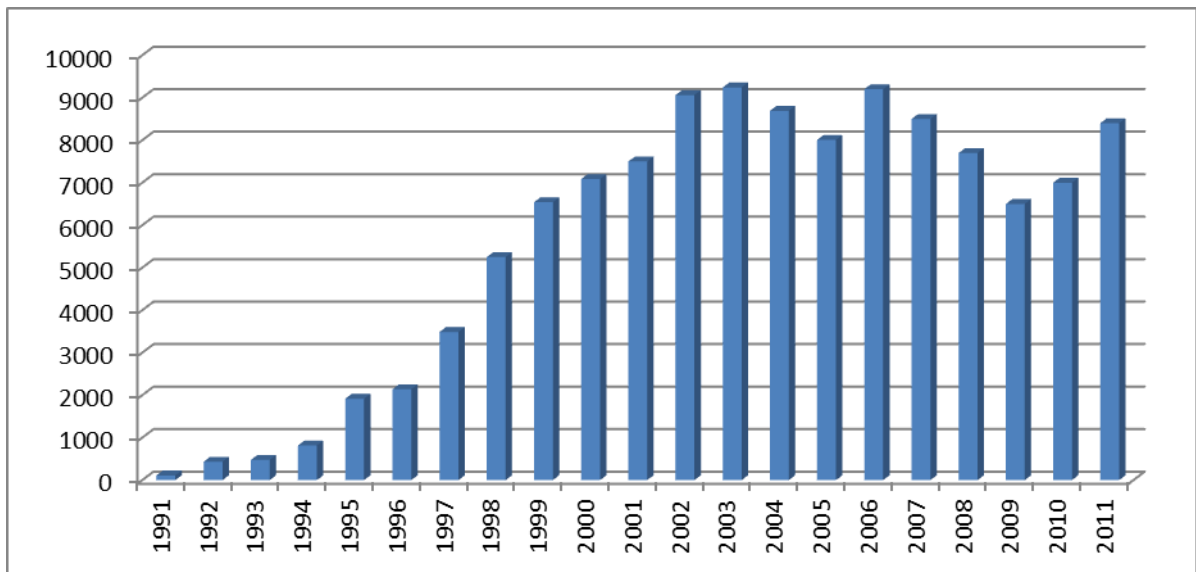
Graf č.3 – Vývoj obratu v mil. € (interné údaje podniku)



2.1.4 Zamestnanci spoločnosti

Spoločnosť VW SK začala primat' prvých zamestnancov v roku 1991. Postupným rozvojom spoločnosti, rozširovaním výroby a nábehom na produkciu prevodoviek a komponentov počet zamestnancov rýchlo narastal, pričom najvyšší nárast zamestnancov bol v roku 1998 (až 1762 nových zamestnancov).

Graf č.4 – Vývoj počtu zamestnancov (interné údaje podniku)



V súčasnosti je situácia vo VW SK úplne iná. Počet zamestnancov sa v posledných 3 rokoch stabilizoval, v roku 2004 dokonca poklesol z pôvodných 9242 na 8145. Táto je zo strany personálneho útvaru ohodnotená ako prirodzená, t.j. je prispôbená množstvu výrobnej produkcie a na jej úkor nie je potrebné primat' nových zamestnancov. Tyká sa to najmä radových zamestnancov, ale v určitých prípadoch aj špecialistov, ktorí prechádzajú ku konkurenčným automobilkám. V týchto prípadoch je fluktuácia nežiaduca a je potrebné prijať opatrenia na jej zabránenie.

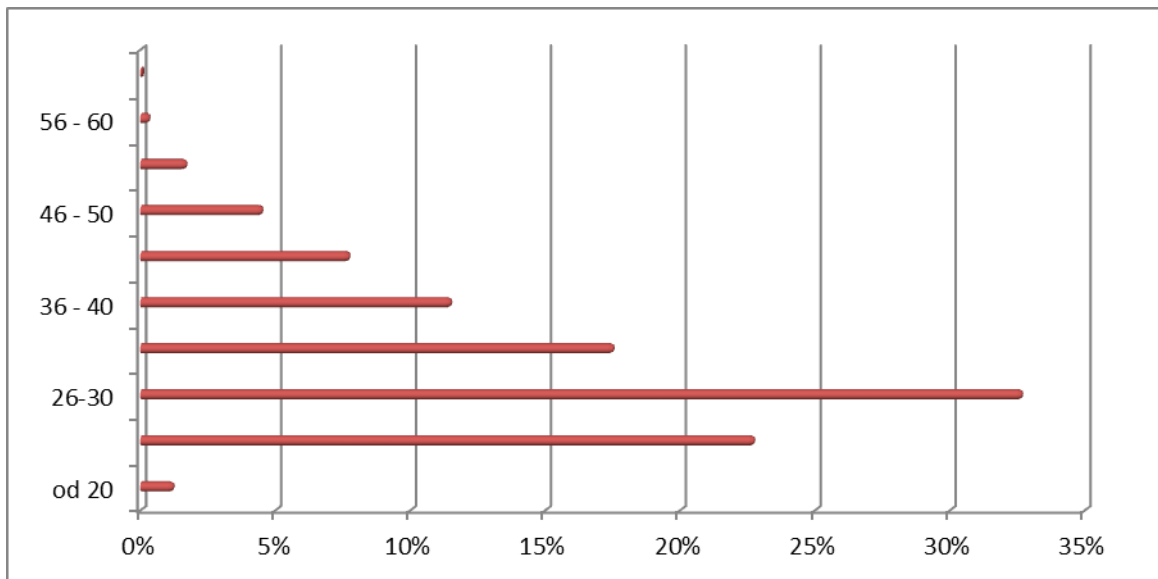
Štruktúra zamestnancov

V prípade podniku na výrobu automobilov je zrejmé, že väčšinu jej zamestnancov tvoria muži (zhruba 95%). Ostatne ukazovatele ako napr. vzdelanosť od bydliska, veková štruktúra a štruktúra zamestnancov z hľadiska ich trvalého miesta pobytu je zachytená

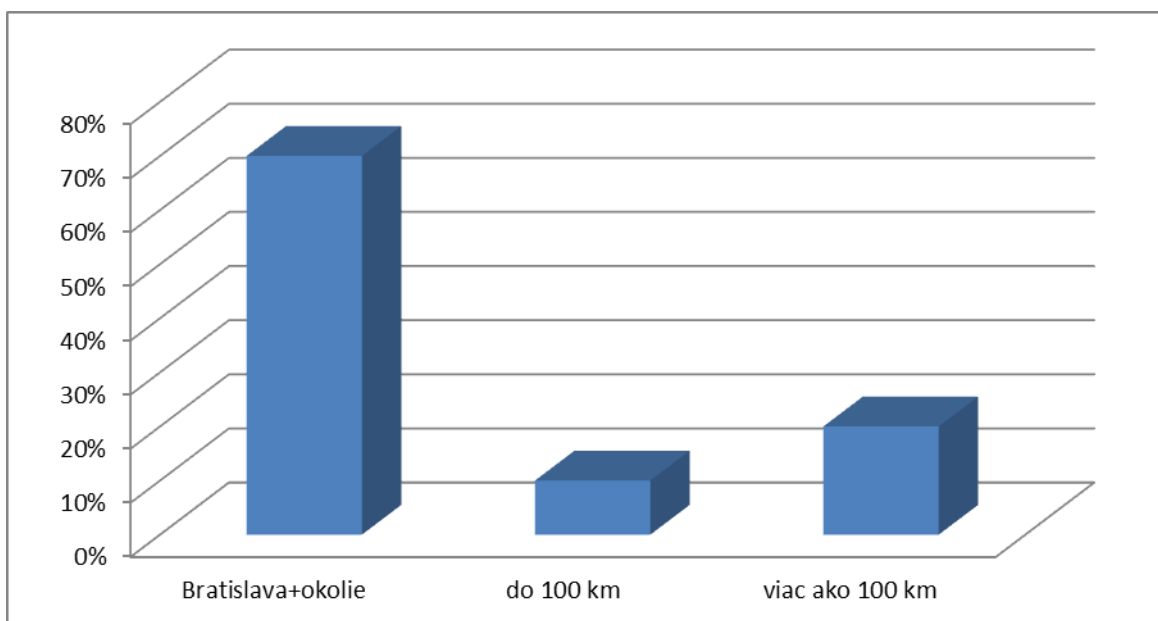
v grafoch. Môžeme teda povedať, že charakteristika priemerného zamestnanca je nasledovná:

- 31 – ročný muž
- je absolventom stredného odborného učilišťa bez maturity
- pochádza z Bratislavy a okolia

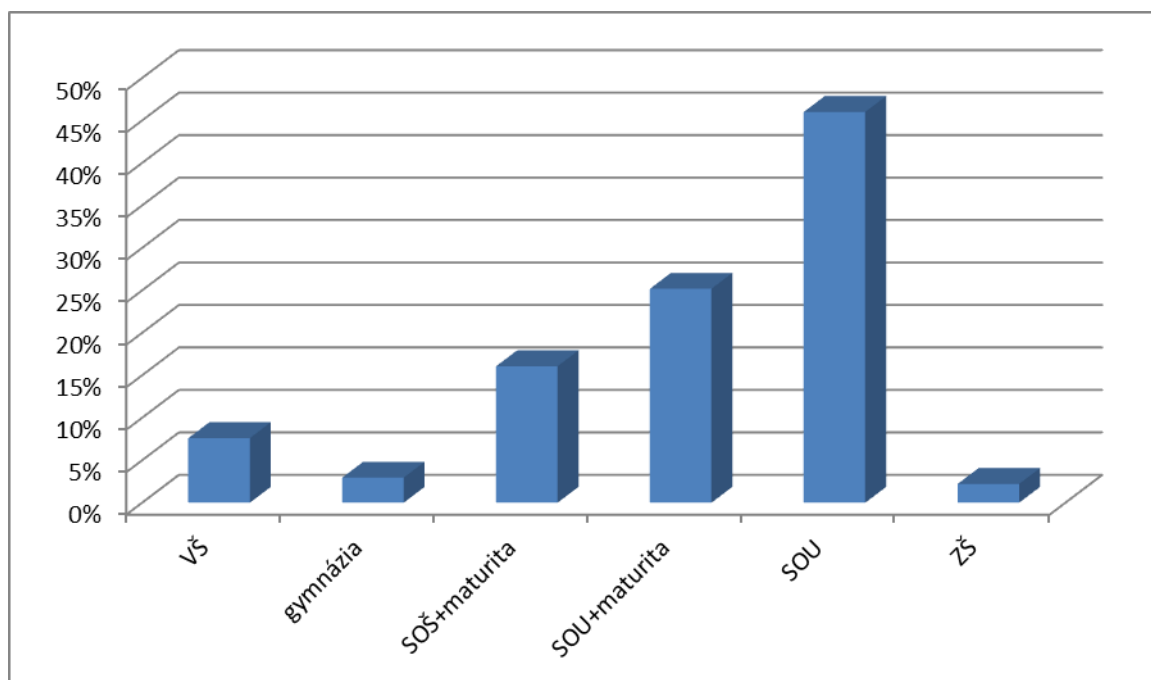
Graf č.5 – Veková štruktúra zamestnancov VW SK (interné údaje podniku)



Graf č.6 – Štruktúra miesta bydliska (interné údaje podniku)



Graf č.7 – Kvalifikačná štruktúra zamestnancov VW SK (interné údaje podniku)



2.2 Kontrolný systém podniku a interný audit ako jeho súčasť

Poznáme veľmi veľa druhov kontrolných útvarov a ak by sme mali realizovať naše ciele na všetkých týchto útvaroch, tak je to nad rámec možností diplomovej práce. Preto sme si zvolili iba jeden druh kontroly a to interný audit ako útvar, ktorý budem skúmať, ktorému sa budem venovať podrobnejšie ako ostatným, ktoré tiež spomenieme.

Ak chceme poznať funkciu interného auditu, musíme svoju pozornosť venovať aj kontrolnému systému podniku, ktorého napĺňanie rozlíšime na viacerých úrovniach posudzovaných či už z formálneho, neformálneho, interného alebo externého hľadiska.

Kontrola v podniku je realizovaná prostredníctvom viacerých úrovní kontroly a kontrolných procesov v podniku:

a) Operatívna kontrola

Kodifikovanou povinnosťou všetkých vedúcich pracovníkov je vykonávanie operatívnej kontroly. Ide o činnosti spadajúce do kompetencie každého jednotlivého riadiaceho pracovníka, sú ich povinnosťou a majú viesť k odstráneniu nedostatkov najmä pri plnení bežných operatívnych úloh. Ich náplň tvoria dve skupiny úloh:

- odborné úlohy,
- personálne vedenie.

b) Controlling

Útvar zodpovedný za plánovanie nákladov, výnosov, investícií a ďalších ekonomických veličín, pričom súčasťou jeho činnosti je aj kontrola dodržiavania týchto plánov, teda kontrola dodržiavania rozpočtov a naplnenia ekonomických ukazovateľov podniku.

c) Útvar riadenia kontroly kvality

Špecifická kontrola kvality výrobkov, služieb, výrobných postupov a manažmentu, ktorá sa vykonáva na dvoch rozličných úrovniach:

- riadenie kontroly vlastného výrobku — pre výrobky sú definované stupnice hodnotenia kvality (napr. bodové hodnotenie od 1 do 6) a pri sledovaných oblastiach musí byť dodržaná požadovaná kvalitatívna úroveň;

- riadenie kvality manažmentu výroby — riadenie kontrolných procesov podľa ISO 9001 – 9004 a TÜV (Ústav overovania kvality – kontrola vykonávaná 2-krát ročne). Tento druh kontroly sa orientuje na kvalitu vypracovania smerníc, ich aktualizáciu, zrozumiteľnosť, pravidelnosti uskutočňovaných kontrol v podniku. Vysoká kvalita uvedenej kontrolovanej oblasti je zárukou prestíže a dobrého mena podniku.

d) Kontrola dodržiavania pravidiel a postupov v oblasti životného prostredia

Úspešné podniky v súčasnosti musia sledovať otázky týkajúce sa ochrany životného prostredia a jeho minimálneho zaťaženia a z toho dôvodu má Volkswagen Slovakia (ďalej už iba VW SK) vypracovanú vlastnú environmentálnu politiku, ktorú dodržiava.

e) Útvar ochrany závodu

Útvar zameraný na fyzickú a personálnu ochranu závodu.

f) Risk manažment

Nefiguruje v organizačnej štruktúre podniku ako samostatná zložka alebo útvar, podstatnou súčasťou interného kontrolného systému. Jedenkrát ročne všetky útvary definujú najrizikovejšie oblasti a odhadnú možné škody v prípade zlyhania. Zastrešuje ju finančné oddelenie.

g) Interný audit

Interný audit v sa podniku VW SK nazýva „Interná revízia“, ale my budeme naďalej používať názov interný audit. Je to nezávislý kontrolný orgán zaoberajúci sa auditovaným všetkými procesmi v podniku podľa potrieb vedenia. Uskutočňujú ho zamestnanci podniku, ktorí pracujú v tomto útve. V porovnaní s controllingom

sústred'ujúcim sa na operatívne činnosti, interný audit vychádza z analýzy rizík a prioritne sa venuje najrizikovejším oblastiam podnikovej činnosti.

Medzi kontrolne útvary môžeme zaradiť aj externý audit, ktorý pomáha podniku pri kontrolnej činnosti. Nepatrí priamo pod kontrolné útvary v podniku, ale povoláva sa keď je potreba nezávislého, nezainteresovaného audítora.

h) Externý audit

Externý audit je vykonávaný jedenkrát ročne externou audítorskou spoločnosťou Price Waterhouse Coopers, ktorá overuje účtovnú závierku podniku. Zameriava sa pri nej na správnosť, preukázateľnosť a úplnosť vedenia účtovníctva a zostavenie účtovnej závierky. Externý audit zodpovedá za overenie účtovnej závierky a za svoj názor vyjadrený v audítorskej správe. Čas priameho pôsobenia externého auditu v podniku je 2 až 3 týždne. Vzhľadom na zvýšenie efektívnosti činnosti spolupracuje externá audítorská spoločnosť s vnútornými zložkami podniku a to konkrétne s oddelením controllingu, finančným oddelením a útvarom interného auditu.

2.3 Útvar interného auditu (ÚIA)

Hlavnou odlišnosťou medzi hore uvedenými súčasťami kontrolného systému podniku a interným auditom je jeho neodmysliteľná nezávislosť. Jeho činnosť spadá rovno pod zodpovednosť predsedu predstavenstva, čím je zabezpečená voľnosť pôsobenia interného auditu v rámci podniku. ÚIA je poradným a konzultačným organom poradenstva a svoju činnosť vykonáva z poverenia predstavenstva.

ÚIA nie je kompetentný nariaďovať akékoľvek zmeny, jeho úlohou je ohlásiť nedostatky v procese a navrhnúť riešenia na zlepšenie v prípade negatívnych zistení. Predstavenstvo sa môže rozhodnúť uplatniť navrhované riešenia prostredníctvom nariadení, ktoré sú pracovníci povinní dodržať.

Činnosť útvaru interného auditu, aj napriek jeho nezávislosti, nie je izolovaná od ostatných útvarov podniku, pretože spoločné tvoria integrovaný interný kontrolný systém. Pre dosahovanie stanovených cieľov útvaru interného auditu je nevyhnutná spolupráca predovšetkým s finančným útvarom a útvarom controllingu.

Ďalším partnerom interného auditu je už spomínaný externý audit. Tieto v mnohom odlišné typy auditu viac nefigurujú ako konkurenti, ale ako rovnocenní partneri, ktorí sa prostredníctvom spolupráce snažia o optimálne využívanie informácií, času a spoločné hľadajú potenciálne zlepšenia.

Ako sme už uviedli, útvar interného auditu je priamo podriadený predstavenstvu. Tým je zabezpečená jeho nezávislosť, ale existuje ešte ďalší spôsob zvýšenia slobody pôsobenia útvaru a to založením **výboru pre audit**, ktorého členovia sú súčasťou dozornej rady. Jeho vytvorenie by podporilo voľne pôsobenie ÚIA v podniku a tak by bolo možné „kontrolovať“ aj členov predstavenstva.

Zásady činnosti ÚIA sú vymedzene organizačnou smernicou platnou od roku 2000 a upravenou v roku 2005, od vtedy sa výrazné nemenila. V prípade potreby odborných pokynov nad rámec tejto smernice ma ÚIA pravo vydať ich v súlade s platnými internými predpismi VW SK.

Smernica definuje nasledovne oblasti:

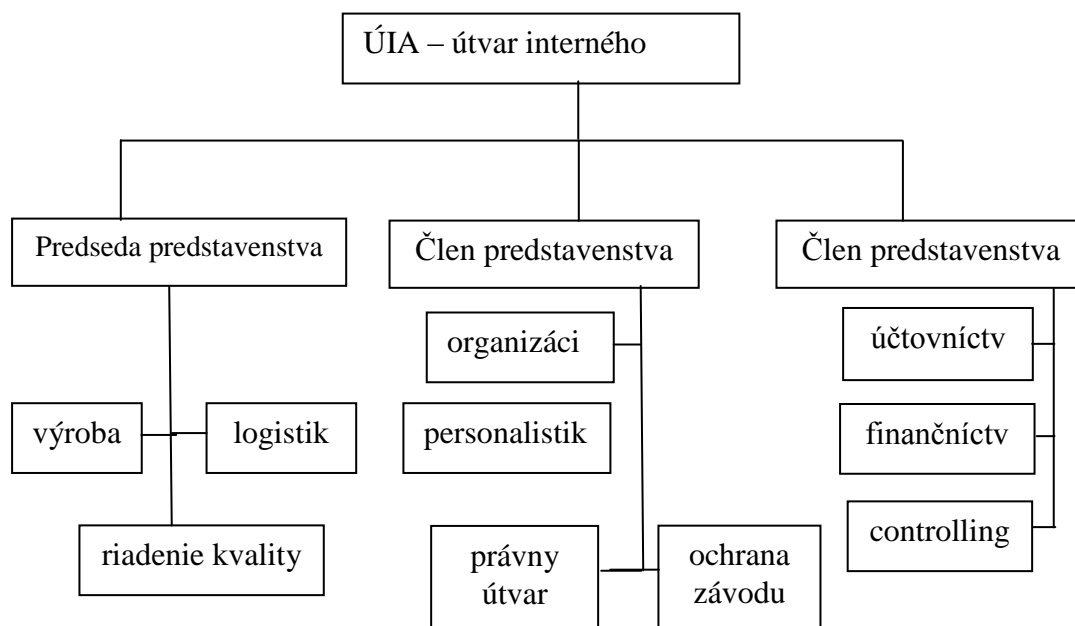
- ciele a úlohy auditnej činnosti,
- oblasti činnosti,
- auditný program,
- plánovanie previerok,
- vypracovávanie správ,
- opatrenia na základe auditných zistení,
- povinnosť informovania v zvláštnych prípadoch.

Začlenenie ÚIA do organizačnej štruktúry podniku

ÚIA slúži ako poradný a konzultačný útvar samotného predstavenstva ako najvyššieho riadiaceho orgánu podniku, skladajúceho sa z troch členov. Na čele predstavenstva stojí predseda, zodpovedajúci za oblasť výroby, logistiky a riadenia kvality. Personálnu oblasť má na starosti člen predstavenstva, ktorý je zároveň zástupcom predsedu predstavenstva a do jeho pôsobnosti patrí personalistika, organizácia, ochrana závodu a právny útvar. Za finančnú oblasť zodpovedá ďalší člen predstavenstva, ktorý zodpovedá za účtovníctvo, controlling a financovanie.

ÚIA je organizačne začlenený priamo pod predsedu predstavenstva a vedúci útvaru je zodpovedný za účelné plnenie auditných úloh. Výbor pre audit v podniku, ale vytvorený nie je.

Obr. č. 7 – ÚIA ako poradný a konzultačný útvar predstavenstva (interné údaje podniku)



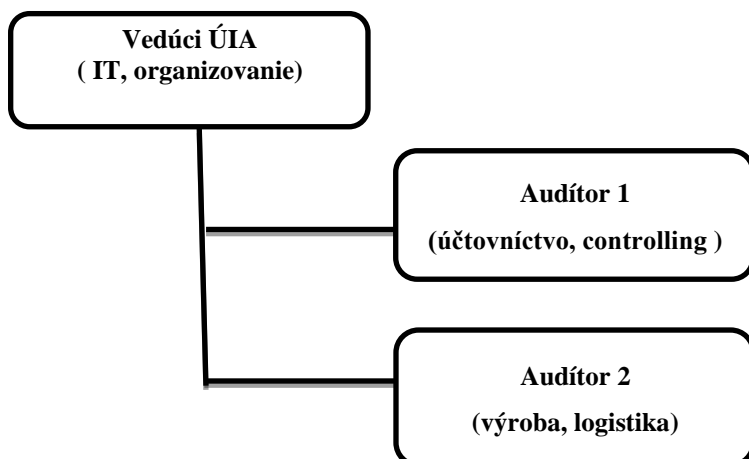
Organizačná štruktúra ÚIA

ÚIA bol v zriadený v roku 2000. Už v tomto roku útvar tvorili traja audítori a ich počet počas existencie útvaru nemenil, čo platí aj pre organizačné začlenenie útvaru do organizačnej štruktúry podniku. Pred vznikom ÚIA bol vykonávaním interného auditu poverený pracovník finančného oddelenia, čím bola porušená podmienka nezávislosti interného auditu a jeho kapacita bola dostatočná.

Za vedenie útvaru je zodpovedný vedúci ÚIA, ktorý je špecialistom v oblasti informačných technológií a súčasne sa sústreďuje aj na auditovanie v oblasti organizovania. Pod jeho vedením pracujú dvaja audítori. Jeden audítor je zameraný na účtovníctvo a controlling, druhý na oblasť výroby a logistiky. Hoci ÚIA podliehal personálnym zmenám, tieto zmeny sa netykajú rozsahu ani zamerania audítorov.

Útvar pri plnení svojich úloh neoutsourcuje externých špecialistov. Vo výnimočných prípadoch požiada o odborný názor podnikového právnik.

Obr. č. 8 – Organizačná štruktúra útvaru interného auditu (interné údaje podniku)



Ciele a úlohy auditnej činnosti

ÚIA vykonáva svoju činnosť z poverenia predstavenstva podniku a to vo všetkých pracovných oblastiach. Jeho prvoradým cieľom je podpora predstavenstva podniku vo funkcii riadenia prostredníctvom odborných rozborov skutočností, vyhodnocovania a predkladanie návrhov na zlepšenie stavu.

Povinnosťou ÚIA je vypracovávanie správ pre predstavenstvo a iné kompetentné osoby a radenie odborným útvarom za účelom zefektívnenia plnenia ich úloh. ÚIA má zaručenú nezávislosť a voľnosť vo svojom konaní za účelom dosiahnutia vymedzeného cieľa. Má neobmedzené právo preverovať a získavať informácie.

Pôsobením ÚIA sa nerušia povinnosti vedúcich zamestnancov vykonávať kontrolu v rámci svojej pôsobnosti. ÚIA by nemal riešiť operatívnu kontrolu. Každý odborný útvar má v rámci svojich právomocí vymedzené aj úlohy týkajúce sa kontroly, ktoré nemajú byť prenášané na ÚIA. To sa týka aj iných bežných úloh. Môže sa však stať, že predseda predstavenstva poverí útvar zvláštnymi úlohami.

ÚIA naplňa svoj cieľ vykonávaním previerok, prostredníctvom, ktorých zisťuje, či sú cieľové zámery predstavenstva účelné realizované a riadne dodržiavané, čo sa týka organizačného hľadiska. Ich ďalším zameraním je preverenie, či interný kontrolný systém pokrýva všetky pracovné oblasti a postupy a spoľahlivo plní svoj účel, ako si zodpovedné osoby plnia svoju povinnosť s ohľadom na interný kontrolný systém, či sú rešpektované zásady hospodárnosti a rentability a dostatočné zabezpečenie majetku.

ÚIA prostredníctvom plánovaných previerok pokrýva činnosti podniku so zvláštnym zreteľom na aktuálne existujúce riziká, ktoré môžu vyvolať potrebu vzniku

mimoriadnych previerok uskutočňovaných okamžite a to v prípade veľmi vysokého rizika. Okrem toho poskytuje podporu koncernovému auditu pri vykonávaní previerok vo VW.

Spolupráca s externým auditom

Do povinnosti ÚIA patrí informovanie externého audítora o svojej činnosti s cieľom vzájomnej kooperácie a dopĺňovania previerkového potenciálu prostredníctvom odovzdávania auditných sprav a prerokovávanía potreby previerky v spoločnosti.

Tým pádom sa ma zamedziť zdvojeniu činnosti v súvislosti s previerkou v rámci účtovnej uzávierky.

Spolupráca s internými zložkami kontroly

Povinnosťou ÚIA je dbať v spolupráci s útvarmi organizácie a ich procesmi, aby vytváranie systémov a postupov zodpovedalo požiadavkám na úplný, primeraný a jednotný interný kontrolný systém. Pri príprave realizácie kontrolných procesov komunikuje spoločnosť vždy s príslušným orgánom, s ktorým potrebuje spolupracovať.

Ak napr. nastal problém v oblasti plánovania nákladov, výnosov, investícií tak organizácia začne riešiť daný problém s útvarom controllingu, pod ktorého kompetencie to spadá. Alebo ak dôjde k fyzickému násiliu, materiálnym škodám v podniku bude sa to riešiť cez útvar ochrany závodu.

Povinnosť informovania v zvláštnych prípadoch

Po zodpovednom zvážení má vedúci ÚIA mimo rámec normálneho predkladania sprav všeobecnú povinnosť okamžite informovať predsedu predstavenstva a jeho zástupcu ak zistí:

- priestupky proti zákonom a stanovám VW SK,
- úmyselné alebo z hrubej nedbanlivosti vyplývajúce porušenie povinnosti a úloh riadenia,
- momenty vzbudzujúce podozrenie na poškodzovanie hospodárskych záujmov VW SK.

Early Warning System (Systém včasného varovania)

Medzi činnosti ÚIA patrí aj systematické a nepretržité sledovanie vybraných podkladov, predpisov, ukazovateľov a i., pričom útvar vystupuje v roli poradcu, ktorý pokiaľ zaznamená chyby alebo nezrovnalosti, požiada zodpovedné oddelenie o vysvetlenie

a následné o opravu. Sledujú sa všetky ekonomické ukazovatele a vyhodnocujú sa jeden krát mesačne. ÚIA nedisponuje špeciálnym softvérom určeným na túto činnosť, preto odhalenie odchýlok je založené na skúsenostiach audítorov.

2.5 Princípy a procesy v rámci interného auditu VW SK

ÚIA je nezávislý kontrolný orgán predstavenstva firmy, ktorý je paralelne metodicky vedený a jeho činnosť je koordinovaná v rámci koncernu (oddelenie Koncernovej revízie)

Činnosť ÚIA pozostáva najmä z auditných previerok, ktoré sú buď plánované (tj na základe dopredu stanoveného revízneho programu), alebo tzv. mimoriadne – na základe zadania predstavenstva VW SK alebo Koncernovej revízie.

Kompetencie a právomoci pre revízne činnosti sú dané vnútropodnikovou záväznou smernicou, ktorá už bola podrobnejšie spomenutá v predchádzajúcej časti „Útvár interného auditu“.

2.6 Komunikácia ÚIA v procese plánovania a realizácie interného auditu

Komunikáciu v ÚIA môžeme rozdeliť na tri hlavné fázy a to **príprava auditu**, **vykonanie auditu** a **vyhodnotenie auditu**. Posledné dve sa nazývajú dokopy ako fáza **spracovania auditu** preto sa niekedy hovorí iba o dvoch hlavných fázach a nie o troch ako sme vyššie uviedli.

Príprava auditu predstavuje plán povinností a činností, ktoré by mal podnik v danom roku vykonať a taktiež zapracovanie jednotlivých previerok na ďalší kalendárny rok, tzv. revízny program.

Spracovanie auditu pozostáva teda z vykonania auditu, ktoré obsahuje priebeh previerky v podniku, komunikačné opatrenia počas revíznych zistení a vydanie auditnej spravy a z vyhodnotenia auditu, ktorý zahŕňa zhodnotenie vnútropodnikovej komunikácie počas interného auditu.

2.6.1 Príprava auditu

1. Fáza spracovania revízneho programu

Tematiky, ktorými sa bude podnik zaoberať v danom roku sú controlling, logistika, plánovanie, personalistika, atď.

Analýza rizík jednotlivých procesov firmy (existuje mapa procesov, ku ktorým sa prideluje príslušný kvalifikovaný odhad rizika), konkrétne sledované aspekty pri uskutočňovaní analýzy rizík – *pozri príloha I.*

Medzi ďalšie faktory, ovplyvňujúce analýzu rizík patria aj „soft“ faktory:

- môžeme ich nazvať ako neoficiálne informácie („šuškania“, „podpultové informácie“) o dianí vo firme, ktoré boli podniku poskytnuté v rámci dobrých vzťahov s odbornými oddeleniami,
- tieto informácie môžu byť občas oveľa dôležitejšie a podstatnejšie ako ostatné sofistikované analýzy,
- podnik si, ale musí dávať veľký pozor na dôveryhodnosť neoficiálnych informácií lebo ak ich použije a nebudú pravdivé, môže to mať na podnik veľmi veľký dopad a preto sa radšej riadi pravidlom, „dôveruj, ale preveruj“,

V procese spracovania revízneho programu zisťuje ÚIA očakávania členov predstavenstva. Potrebuje od nich určitú spätnú väzbu, taktiež potrebuje názory manažérov, ktoré ovplyvňujú revízny program. Je to veľmi podstatné získať od nich feedback lebo pomocou ich názorov, poznatkov z pracovného prostredia sa potom môže pracovať ďalej.

Z analýzy rizík vyplynie poradie procesov, ktoré musí podnik preveriť. **Kapacitné plánovanie** je tiež veľmi dôležitou súčasťou previerky, obsahuje odhady a priemery približnej kapacitnej náročnosti podniku. Výsledkom je návrh tém, ktoré sa budú preverovať v nasledujúcom roku.

2. Konzultácia návrhu revízneho programu v útvare koncernovej revízie

Táto časť je veľmi dôležitou súčasťou revízneho programu podniku, riešia sa tu rôzne možnosti, úpravy, doplnenia daného programu, príp. snaha o odstránenie duplicitných činností v podniku. Tak isto sa tu harmonizuje revízny program na celo koncernovej úrovni, čo je pre podniky veľmi podstatná informácia, ak sa chcú zlepšovať a napredovať.

Návšteva hlavného koncernu vo Wolfsburgu je veľmi dôležitou z hľadiska spolupráce a výpomoci podnikom do budúcnosti. Môže sa stať, že ak nemá podnik napr. na Slovensku dostatočné kapacity, resp. Know – how na prevedenie danej previerky, dohodne sa tzv. **Joint audit**, čo predstavuje participáciu revízorov z viacerých útvarov

Revízie v rámci celého koncernu (prepojenie kapacít, know-how transfer, spolupráca kolegov z rôznych „kultúr“ atd.)

3. Schválenie revízneho programu

Schválenie revízneho programu má na starosti predseda predstavenstva, ktorý musí rozhodnúť či schváli predložený revízny program v podniku alebo nie, resp. či schváli to čím sa bude ÚIA v budúcnosti zaoberať.

Ako ďalší krok nasleduje zapracovávanie jednotlivých previerkových tém do programu vid' spracovanie auditu.

Mimo previerky z revízneho programu môže byť ÚIA poverený prevedením tzv. **mimoriadnych previerok** ako bolo už na začiatku spomenuté. Tie reflektujú aktuálnu potrebu preveriť konkrétne procesy, činnosti (väčšinou sa to týka aktuálne vzniknutého problému, preverenie sťažností atď. – *pozri príloha 2*) Mimoriadna previerka nie je plánovateľná dopredu, ale postup pri jej prevedení je identický s previerkou podľa revízneho programu:

- v podniku prebieha +/- 1 previerka za mesiac
- niektoré sa skončia do týždňa, ale niektoré sa môžu riešiť aj pár rokov (všetko záleží od zložitosti daného problému)

2.6.2 Vykonanie auditu

1. Plánovanie a priebeh previerky v podniku

Audítor, ktorý je poverený vykonať previerku si musí vždy dôkladne naštudovať danú tematiku, ktorú sa chystá páve skontrolovať tak, aby si vedel vytvoriť svoj vlastný názor na danú vec a následne musí mať určitú predstavu ako vyriešiť objektívne celý problém, ktorý nastal v podniku v čo najkratšom čase.

Ďalší krok prípravy previerky pozostáva jednak z potreby naplánovať si krok po kroku časový postup priebehu jednotlivých činností previerky, ale aj z plánovania konkrétneho postupu v danom okruhu tém v podniku.

Taktiež je veľmi dôležité, aby si audítor určil koho sa bude pýtať, čo sa bude pýtať a hlavne si musí určiť podstatné dôvody prečo sa ich to bude pýtať. Vždy musí mať opodstatnený dôvod na to prečo sa ich to pýta lebo ľudia sú nedôverčiví, neradi obťažovaní otázkami a vždy sa radi pýtajú prečo resp. prečo práve ja.

Kontaktné osoby

Netreba zabúdať na obzvlášť podstatnú vec, ktorou je určenie kontaktných osôb v danom procese. Sú to osoby, ktorým sa dá dôverovať, osoby, na ktoré sa v prípade potreby, vzniku problému, vyjasnenia určitých nezrovnalostí v kontrolnom procese môže audítor bez váhania obrátiť a oni mu podajú pravdivé informácie.

Ak by audítor nemal takéto kontaktné osoby, vznikli by hneď dva problémy, prvý by nastal v naťahovaní, dlhom trvaní overovania a zisťovania informácií potrebných na vykonanie kontrolnej činnosti a druhý problém by mohol nastať v možných nepravdivých, neúplných informáciách od nespoľahlivých osôb, ktoré by si mohli dokrášľovať skutočnosti alebo nepovedať všetko čo vedia, tým pádom by to celý kontrolný proces resp. jeho výsledok spomalilo alebo aj úplne znehodnotilo.

Určenie kritérií a následné získavanie dát

Audítor si vždy stanoví určité kritéria a hodnoty, ktoré by mali spĺňať dané kontrolované útvary a následne ich všetky po jednom navštívi a podrobne podľa stanovených noriem preskúma ako to v daných útvaroch reálne funguje.

Táto časť daného procesu v podniku sa nazýva fáza získavania dát. Všetky získané informácie, ktoré boli poskytnuté odbornými útvarmi kontrolujúcemu audítorovi majú dané určité podklady, ktoré si treba veľmi podrobne naštudovať ako už bolo na začiatku spomenuté a musí si ich čo najpresnejšie zosumarizovať, aby ich napokon mohol vyhodnotiť do finálnej podoby a začať pracovať s nimi.

Komunikačný bod

Audítor si musí vopred vytvoriť určitú predstavu ako by mal vyzeráť ideálny stav vykonaného procesu v podniku a na základe toho ho môže začať porovnávať so skutočným zisteným stavom v podniku. Musí si dávať pozor pri porovnávaní *odchýlok*, ktoré vznikli počas skúmaného procesu. Následne sa snažiť prísť na to, kde by mohla daná odchýlka vzniknúť a ako je vôbec možné, že tam určitá odchýlka vznikla. Po skončení porovnávania ideálnej predstavy s reálnymi výsledkami musí audítor vyhodnotiť skutočný proces a taktiež sa musí snažiť o určité návrhy, nápady a nové spôsoby na zlepšenie jeho potenciálu v podniku.

2. Komunikácia opatrení počas revízných zistení

Komunikačné úskalia sa môžu v podniku vyskytnúť na rôznych miestach, napr. aj pri prejedávaní revízných zistení. Či už sú tieto úskalia spôsobené jazykovou bariérou, nepresným prepisovaním údajov, rozličnou kvalifikovanosťou zamestnancov podniku alebo aj často vyskytujúcim sa omylom spôsobeným obyčajným prepočutím resp. nepochopením prijatej informácie, vždy to môže mať veľké následky a preto si na to treba dávať pozor. Primárna snaha audítora pri riešení problému je vždy založená na konštruktívnom vyriešení konfliktných situácií v podniku.

Najjednoduchšie riešenie = dohoda medzi útvarmi

Ak daná chyba nastala medzi dvoma útvarmi, najjednoduchším riešením je vždy ak sa dohodnú vedúci daných útvarov na spoločnom stretnutí kde si sadnú a budú môcť prediskutovať všetky problémy, ktoré vznikli. Zamyslia sa nad tým prečo vznikla daná odchýlka, ako je možné, že vôbec vznikla, kde vznikla a koho to bola chyba. Podstatné a najdôležitejšie pre podnik a aj celkovo pre dané útvary je to, aby sa vedúci dohodli čím skôr na spoločnom riešení vďaka, ktorému daný problém odstránia lebo čím dlhšie by sa to riešilo tým väčšie následky by to mohlo mať.

Vyhotovenie záznamu zo stretnutí

Netreba pravdaže zabúdať na záznam, ktorý si treba vždy vyhotoviť z daného sedenia, aby mali obidve strany v prípade nezhôd dôkazový materiál. Záznam je nezvratný dôkaz na, ktorý sa hocikedy v budúcnosti môže daný vedúci obrátiť v prípade podobných alebo dokonca rovnakých nezhôd s inými útvarmi. Preto je taký dôležitý pre vedúceho ako aj celý podnik, ktorý môže vďaka nemu vyriešiť veľa nezhôd.

Riešenie problému ak sa nedosiahne dohoda medzi útvarmi

Problém v podniku nastáva vtedy ak sa dané útvary medzi sebou nedohodnú na spoločnom riešení. Obidve strany si myslia, že majú pravdu a ani jeden vedúci útvaru nechce pristúpiť na spoločné riešenie resp. nechce ustúpiť od svojho tvrdenia. Nemyslí si, že spravil chybu alebo by sa mal niekomu prispôbovať keď doteraz to išlo všetko normálne. Vtedy nastáva rad na audítorovi, ktorý musí čím skôr upozorniť na tento problém ich spoločného vedúceho. Ten sa po zvážení všetkých preštudovaných faktov o danom probléme, ktoré dostal na preštudovanie k dispozícii od vedúcich útvarov a následnom preskúmaní vyhotoveného záznamu, ktorý vznikol medzi nimi musí

rozhodnúť o určitom kompromise, riešený celej konfliktnej situácie, ktorá vznikla medzi útvarmi v podniku.

Proces rozhodovania medzi kontrolným orgánom a odborným útvarom

Počas rozhodovania medzi kontrolným orgánom a odborným útvarom môže dôjsť k rôznym situáciám. Ak sa hneď dohodnú, pochopia čo jeden od druhého potreboval, ako to myslel tak všetko prebehlo ako má. Stávajú sa, ale situácie napr. keď má kontrolný orgán iný názor na potrebu riešenia určitého zistenia ako odborný útvar a nedôjde medzi nimi k rozumnej dohode o konkrétnom postupe riešenia problému, následne sa takéto zistenia (ak je ich charakter z pohľadu revízie veľmi závažný) zaznamenávajú do správy. Nepíše sa do nej o dohodnutých opatreniach medzi nimi, ale o jednostrannom odporučení revízie čo si myslí ako by sa mali riešiť daný problém, ako by sa malo postupovať pri jeho riešení, kde je jej cieľom informovať predstavenstvo podniku o danom riziku.

Prerokovanie auditnej správy s auditovaným útvarom

Pred vydaním každej oficiálnej auditnej správy je nutné dať na vedomie preverovanej oblasti, daným útvarom výsledky previerky, ktoré boli zistené počas kontroly, buď v rámci záverečného prejedávania alebo zaslaním návrhu správy. K návrhu auditnej správy zašlú späť svoje stanoviská, ktoré sa môžu, ale nemusia zapracovať do správy. Pokiaľ podľa názoru interného auditu predložené návrhy majú význam pre vyjadrenie výsledku previerky z hľadiska príjemcu auditnej správy, vtedy sa zapracovávajú. Pokiaľ je to, ale opačne, že predstreté návrhy neboli dostačujúce, nemajú význam pre celkové vyjadrenie výsledku previerky, vtedy je oprávnený interný audit nezapracovať daný plán.

Preberanie auditných správ a následné informovanie vedenia

Auditné správy sa zásadne vydávajú iba v slovenskom jazyku a v nemeckom jazyku. Výsledky previerky majú pre príjemcov charakter dôvernej informácie, ktorá je pre nich veľmi dôležitá. Je to spôsobené tým, že previerka môže ovplyvniť ich celú budúcnosť v podniku. Auditnú správu podpisuje vždy vedúci ÚIA, ktorý nesie plnú zodpovednosť za to čo obsahuje.

O výsledku previerky formou auditnej správy informuje vedúci ÚIA predsedu predstavenstva, jeho zástupcu, ako aj preverované oblasti, ich členov a vedúceho Útvaru organizácie. Pokiaľ zistený výsledok previerky nepoukazuje na závažné poznatky, ktoré

treba napraviť alebo úplne zmeniť, tak sa to následne oznámi príslušným miestam formou previerkového oznámenia.

Správa o činnosti ÚIA

ÚIA každoročne vypracúva pre predsedu predstavenstva, jeho zástupcu a koncernový audit **súhrnnú správu o svojej činnosti** s nasledujúcimi náležitosťami:

- **titulná strana** – informácie o klasifikácii správy z hľadiska utajenia, oficiálny názov podniku - Volkswagen Slovakia, a.s. a jeho logo, názov ÚIA (Útvar revízie), názov správy, („Výročná správa 2011), rozdeľovník, dátum vydania;
- **hlavná časť** - ťažisko auditnej činnosti v uplynulom roku, personálne zmeny a počet audítorov, náklady na prevádzku interného auditu, prehľad plnenia auditného programu, stručné výsledky auditnej činnosti, t. j. k akým preukázateľným finančným výsledkom nápravné opatrenia a prijaté disciplinárne opatrenia;
- **miesto a dátum;**
- **meno podpis vedúceho ÚIA;**
- **príloha** obsahujúca stručný prehľad všetkých auditovaných tém pričom ku každej téme je uvedené číslo vydananej auditnej správy, názov auditu, všetky dosiahnuté finančne prínosy, najdôležitejšie zistenia auditu a nápravné opatrenia.

Soft-skills audítora

Celé vyriešenie vzniknutého problému môže dosť často záležať aj od *Soft – skills* interného audítora:

- akým štýlom napíše audítor správu pre vedúceho oddelenia,
- ako by to chcel s ním riešiť, aby to akceptoval bez problémov,
- ako formuluje danú správu,
- dosť to záleží aj od emocionálnej stránky podania správy (napr. či používa aj diplomaciu alebo nie),
- aké má audítor vzťahy s vedúcimi orgánmi útvarov
- či sa vždy pozerá na problém iba z jednej strany alebo sa snaží hľadať iné lepšie, ľahšie riešenia

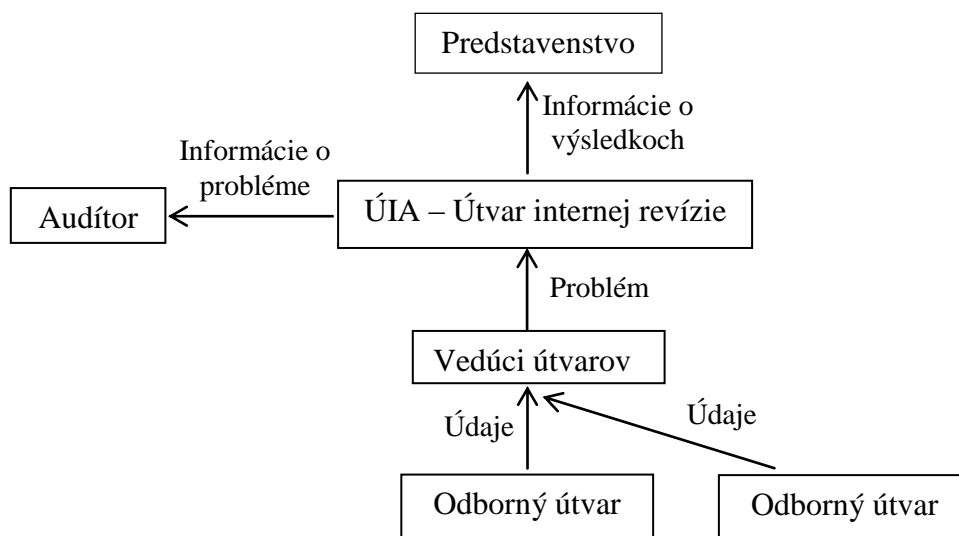
Audítor by si mal byť vedomí toho, že si nechce vedúceho pohnevať proti sebe, že s ním chce mať otvorený priateľský vzťah, vďaka ktorému môžu spolu dospieť vždy

k rozumnému riešeniu bez väčších problémov. Preto by nemal nikdy na vedúceho kričať a rozkazovať mu hneď čo ma robiť, ako to má robiť, ale pravé naopak, mal by sa mu to snažiť radšej všetko podrobnejšie jemnejšie, milšie vysvetliť a celkovo príjemnejšie vystupovať pred ním, aby medzi sebou nemali v budúcnosti žiadne zbytočné nezhody a mohli medzi sebou bez menších problémov spolupracovať ďalej.

Problém nemá nikdy iba jedno riešenie

Treba si zapamätať do budúca, že žiadny problém nie je nikdy „čierno – biely“ a vždy sa to dá riešiť aj iným spôsobom. Vždy sa nájde určitý spôsob, aby boli obidve, tri strany spokojné a pochopili sa bez väčších problémov. Vždy záleží len na tom či si zvolíš správny postup riešenia, či pochopíš danú problematiku, či sa nepozrieš na problém z iného pohľadu a zistíš, že je úplne jednoducho riešiteľný alebo či sa necháš uniesť a začneš uvažovať subjektívne čo je vec, ktorá sa nesmie stať audítorovi.

Obr. č. 9 – Schéma komunikácie v podniku počas vzniku problému (vlastné spracovanie)



Využitie právomocí

Každý ma svoje právomoci, či už radový pracovník za pásom alebo predseda predstavenstva. Všetky právomoci, ktoré im prislúchajú môžu použiť na rôzne účely, pri rôznych situáciách, ale treba si vždy vedieť povedať kedy a ako ich správne využiť. Či už ich použijeme voči svojim zamestnancom, podriadeným alebo nadriadeným, musíme sa uistiť, aby nemali namiesto pozitívnych, negatívne účinky.

3. Follow up komunikácia v podniku

Je to komunikácia, pod ktorou rozumieme, preverenie stavu realizácie zadaných opatrení pre dané útvary. Používa sa vždy nasledujúci kvartál po uplynutí termínu ich realizácie, ktoré boli definované v správe a ich následné obvolanie či sa už splnili alebo nie:

- ak ich už splnili, nič ďalšie sa nerieši,
- ak ich ešte nespĺnili, nastáva problém, ktorý treba vyriešiť.

Treba pre nich určiť ďalší dátum dokedy musia splniť všetky požiadavky. Po uplynutí ďalšieho termínu si opäť preveria či to splnil alebo nie, ak áno, všetko je v poriadku, ale ak znova nie, nespĺnili ich, tak sa to posúva ďalej, vyššie ich nadriadeným. Ak nastane prípad nedostatočnej reakcie odborných útvarov na follow up je následné nastavená eskalačná procedúra.

Ak existujú informácie o tom, že zistené riziká stále pretrvávajú (hlavne informácie, že opatrenia z danej previerky neboli dostatočne realizované) pracuje sa s touto informáciou pri plánovaní ďalšej revíznej činnosti tzv. **follow up previerky**. Je to previerka kde sa ešte raz preverujú opatrenia, ktoré boli dané a či boli správne určené alebo nie. Buď v rámci revízneho programu v ďalšom období alebo ako mimoriadna previerka.

2.6.3 Vyhodnotenie auditu

Vďaka dôkladnému vysvetleniu postupu komunikácie v podniku počas interného auditu a popísaní rôznych podnikových situácií počas jeho priebehu od vedúceho internej revízie a naštudovaniu potrebných informácií z rôznych literárnych zdrojov môžeme teraz objektívne zhodnotiť rôzne podnikové situácie, ktoré nastali a vyvodit' z nich riešenia. Taktiež sme si ujasnili kto s kým a kedy komunikuje, teda ako prebieha komunikácia na rôznych stupňoch riadenia v podniku. Dozvedeli sme sa ako prebieha komunikácia so zahraničnými koncernami počas interného auditu, ako spolupracujú, čo presne rozoberajú ak to je komu podriadený, nadriadený, kto komu môže oponovať a kto nemôže resp. musí akceptovať nariadenia, ktoré dostal.

Neočakávaný problém

Môžeme povedať, že komunikačný proces v podniku nie je počas priebehu interného auditu až taký zložitý ako by sa na prvý pohľad zdalo. Ak postupuje všetko

podľa plánu, ako je dopredu naplánované nemajú prečo vzniknúť problémy. Ťažkosti však nastávajú vtedy, ak sa vyskytne určitá neočakávaná chyba, problém vo výrobe, v pracovnom procese, so zamestnancami a treba ju čím skôr vyriešiť.

Postup predávania informácií v podniku

Informácie o problémoch dostávajú audítori od odborných útvarov. Ten ich musí všetky spracovať, vytvoriť si o nich vlastný názor na základe porovnania ideálneho stavu, jeho predstavy s reálnym a vyvodit' riešenie. Chyba nastáva väčšinou vtedy ak medzi dvomi útvarmi, ktoré sa snažia o vyriešenie problému, nedôjde k riešeniu. Vtedy audítor upozorní na daný problém ich spoločného vedúceho, ktorý preskúma dané informácie a snaží sa z nich vyvodit' kompromis. Následne odborné oddelenie obdrží daný návrh a snaží sa upozorniť svojich zamestnancov na uvedené pripomienky.

ÚIA → predseda predstavenstva

Pred vydaním auditnej spravy o vzniknutých problémoch ju najskôr posielajú ÚIA preverovaným oblastiam, aby sa k tomu vyjadrili a ich návrhy sa následne po schválení interného audítora či majú význam alebo nie zapisujú. Vedúci ÚIA má na starosti jej podpísanie a následne pomocou nej informovanie predsedu predstavenstva (jeho zástupcu, ich členov, vedúcich útvaru organizácie, preverované oblasti) o jej výsledkoch.

Člen predstavenstva → vedúci útvarov

Auditnú správu vydáva člen predstavenstva. Ten po termíne danom na uskutočnenie kontroly stavu realizácie požadovaných pripomienok pre dané útvary preverí či sa splnili alebo nie. Ak nie, stanoví sa ešte jeden termín, a ak ani ten nie presúva sa problém vyššie ich nadradením teda vedúcim útvarov, ktorý následne uskutočnia follow up previerku v danom útvare.

Vydanie Auditnej správy

Celkové výsledky z kontrolných činností, ich dôsledky a riešenia, ktoré prebiehali za celý rok sa vyhodnotia a následne vydajú v Auditnej správe, ktorá obsahuje súhrnné informácie o podnikových procesoch. Vďaka nej môžeme zhodnotiť či bol daný rok z hľadiska kontrolných procesov úspešný alebo nie, to znamená či sa odstránili všetky nedostatky, ktoré nastali v podniku počas roka alebo či sa splnil počet previerok v podniku. Aj keby sme náhodou zistili, že sme boli „neúspešní“, nastalo veľa problémov, neodstránili

sa všetky problémy, tak aspoň vieme kde máme slabé miesta. Tieto miesta treba posilniť a hneď potom ako ich odstaneme môžeme pracovať na tom ako sa im v budúcnosti vyvarovať a nezopakovať ich.

Návrh Auditnej správy o schválených zmenách, obdržia vedúci odborného oddelenia, ktorý musia dané zmeny v útvare do zadaného termínu zmeniť a upozorniť zamestnancov na faktické pripomienky. Následné musia odpovedať späť čím skôr či na dané, navrhované riešenia, ktoré obdržali v Auditnej správe pristúpili alebo nie. Pri väčšine prípadov sa stáva to, že odborné útvary neodpíšu späť a to znamená, že to akceptujú.

Ďalším krokom a v podstate jediným z posledných v procese kontroly je vydanie Auditnej správy a to dotýčným členom predstavenstva a managementu podniku na úrovni predstavenstva mínus jedna.

Návrhy na zlepšenie podnikovej komunikácie vo VW Slovensko a.s..

Komunikácia v kontrolnej činnosti podniku sa dá považovať za veľmi dobre zvládnutú na všetkých úrovniach riadenia, ale pravdaže všade, v každom podniku sa nájdú určité pozitíva aj negatíva.

- **Pozitíva**

Medzi pozitíva VW Slovakia, a.s. môžeme zaradiť určite precíznosť zamestnancov podniku vykonávajúcich spätnú kontrolu po dokončení zadanej úlohy (*pozri Prílohu 2.- Tematický príklad*).

Ďalším pozitívom je to, že podnik ma dostatočný počet schopných, precíznych auditorov, ktorí vedia odhaliť každú chybu v procese resp. pri kontrole údajov a na druhej strane ju vedia veľmi rýchlo vy komunikovať s vedúcimi daných útvarov a dospieť k rozumnému riešeniu.

- **Negatíva**

Jedno z negatív, ktoré sme si všimli v podniku môže vzniknúť napr. pri preberaní informácií od rôznych útvarov, kde môže dôjsť ku skresleniu informácii. Tým, že to ide cez viacero ľudí, útvarov vždy si to môže niekto vysvetliť trochu odlišne a preto by sme ako jedno z riešení navrhovali zvýšenie frekvencie osobného pozorovania na rizikovejších oddeleniach v podniku.

Druhým negatívom, ktoré sa snaží spoločnosť odstrániť je nedávny problém spoločnosti s duplicitným prepisovaním údajov (*pozri Prílohu 2.- Vznik problému*). Na základe toho navrhujeme zlepšenie komunikačného toku resp. podrobnejšiu komunikáciu medzi oddeleniami podniku.

Medzi posledné negatívum môžeme zaradiť jazykovú bariéru medzi predstavenstvom podniku, audítormi, vedúcimi a pracovníkmi na operatívnej úrovni. V spoločnosti sa komunikuje prevažne slovenským a nemeckým jazykom a aj keď všetci vedúci útvarov, audítori by mali ovládať nemecký jazyk na veľmi dobrej úrovni vždy sa môže stať, že určité výrazy, slová z danej terminológie nebudú poznať. To môže byť dosť veľký problém v určitých dôležitých, rozhodujúcich situáciách a preto by sme navrhovali zaviesť jazykové školenia pre zamestnancov podniku.

VW SK ako dcérska spoločnosť materskej spoločnosti v Nemecku, prebral veľmi veľa postupov, trendov a zdokonalení v kontrolnej činnosti. Ako vieme tak Nemcov vždy reprezentovala striktnosť, poriadok, dokonalosť a to všetko sa prenieslo aj na Slovensko. Preto aj napriek hore uvedením negatívam môžeme povedať, že komunikačný postup pri procese interného auditu je veľmi dobre zvládnutý.

Záver

Komunikácia v podniku počas priebehu interného auditu je veľmi dôležitý nástroj k dosiahnutiu dobrých výsledkov. Podľa toho ako daný manažér, vedúci oddelenia revízie alebo vedúci útvaru rieši vzniknuté problémy v podniku, by sa dalo povedať či je schopný alebo nie. Ako sme už spomenuli komunikácia je veľmi dôležitým nástrojom v podniku a o to viac počas priebehu interného auditu, kde sa riešia vzniknuté nedostatky, chyby alebo možné budúce problémy, ktoré sa treba snažiť čím skôr odstrániť. Od schopností audítora závisí ako rýchlo určí a vyrieši vzniknutý problém a akú formu komunikácie so zamestnancami si zvolí. Pripisovanie zodpovednosti za zistené chyby je téma veľmi citlivá a jednoducho môže spôsobiť konflikt. Práve pomocou komunikácie môže audítor danému konfliktu rýchlo zabrániť.

V diplomovej práci sme sa venovali splneniu hlavného cieľa a teda aj všetkých menších čiastkových cieľov. Čiastkové ciele sme splnili vďaka dôslednému zozbieraniu potrebných informácií o komunikácii a internom audite z Univerzitetnej knižnice. Veľmi dôležité bolo taktiež zachytiť a zapísať si podstatné údaje, ktoré nám poskytol vedúci internej revízie vo VW SK. Menej náročne nebolo ani zosumarizovanie a spracovanie všetkých dosiaľ zozbieraných údajov do jedného celistvého textu. Bolo potrebné vylúčiť nepodstatné, menej dôležité údaje podľa vlastného uváženia, resp. po dohovore s vedúcim diplomovej práce. Posledným krokom na dosiahnutie hlavného cieľa bolo na základe zosumarizovania údajov z teórie a praxe, navrhnúť vylepšenia, ktoré by mohli pomôcť podniku napredovať a zdokonaľiť komunikačný proces počas priebehu interného auditu.

Možno konštatovať, že sa nám podarilo splniť všetky čiastkové ciele a rovnako aj náš hlavný cieľ, ktorým bolo zistiť ako prebieha komunikácia v podniku počas interného auditu a navrhnúť odporúčania na jej zlepšenie.

Táto diplomová práca prináša nové poznatky o komunikácii v podniku počas priebehu interného auditu. Prostredníctvom práce sme sa snažili poukázať na to, ako sa dá vylepšiť komunikačný proces v podniku na rôznych stupňoch riadenia počas priebehu interného auditu. Rovnako sme objasnili, aké je dôležité a potrebné mať v podniku schopných audítorov, ktorí vedia odhaliť každú chybu a na druhej strane pri vzniknutom probléme vedia korektne komunikovať s vedúcimi útvarov a dospieť k rozumnému riešeniu.

Zoznam použitej literatúry

- BURÁK, E. 2009. Úspešná komunikácia pre lepší biznis. In *Eurobiznis (časopis)*. ISSN1336 – 393 X, 2009, roč. 9, č. 7-8, s. 44-46
- DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. 1997. *Management*. Grada Publishing. 1997. 503 s. ISBN 80-7169-422-3
- DVOŘAČEK, J. 2000. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H.Beck, 2000.195 s. ISBN 80-7179-410-4
- DVOŘAČEK, J. 2005. *Interní audit v praxi*. Brno : Computer Press, 2005.236 s. ISBN 80-251-0836-8
- HORÁKOVÁ, I.- STEJSKALOVÁ, D.- ŠKAPOVÁ, H. 2008. *Strategie firemni komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7261-178-2
- JANDA, P. 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing. 2004. 107 s. ISBN 80-247-0781-0
- KARLOF, B. 2006. *Management*. Brno: Computer Press. 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X
- KHELEROVÁ, V. 1999. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Press. 1999. 119 s. ISBN 80-7169-375-8
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7
- KRÁČMAR, J. - ORAVSKÝ, P. - ZIMMERHAKL, P. 2005. *Kontrola*. Bratislava : Ekonóm, 2005, 166 s. ISBN 80-225-2029-2
- Kto sme. In *SKIIA* [online]. 2012. [cit. 2012-02-21]. Dostupné na internete: <<http://www.skii.sk/index.php?ad=&selmenu=21&>>
- LEČKOVÁ, A. 2005. Načo slúži vnútorný audit a čo je jeho náplňou. In *eTrend* [online]. 2005. [cit. 2005-02-27]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/42421/podnikanie/uctovnictvo-dane-dovody/na-co-slouzi-interny-audit>>
- MACHALÍK, V. 2011. VW SK Faktenund Zahlen, Čísla a fakty In *Tlačové centrum VW SK* [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk/content/medialib/vwd4/sk/pdf/fakty/_jcr_content/renditions/rendition.file/cisla-a-fakty---fakten-und-zahlen.pdf>
- MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint. 2003.423 s. ISBN 80-89085-17-2
- MÍKA, V. 2006. *Základy manažmentu*. Žilina : ŽU v Žiline. 2006. 133 s. ISBN 78-80-88829-78-2
- MLÁDKOVÁ, L. 2004. *Management znalosti v praxi*. Praha : Professional Publishing. 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7

- MOLEK, J. 2008. *Komunikace - přednost i slabina manažera*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč. XLIII,č.8, s.56
- MONTANA, P. - CHARKOV, B. 1987. *Management Barrons*, New York. 1987.503 s. ISBN 97-0764-393-4
- ORAVCOVÁ, J.2004. *Sociálna psychológia*. B.Bystrica : Univerzita Mateja Belu, 2004.314 s. ISBN 80-8055-980-5
- PITRA, Z. 1992. *Úvod do managementu*, 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 1992. 116 s. ISBN 80-7041-576-2
- REKTOŘÍK, J. 2004. *Kontrola ve veřejném sektoru*. Brno : MU Brno. 2004, 86 s. ISBN 80-210-3505-6
- RUDY, J. a kol. 2003. *Základy manažmentu*. Bratislava : Merkury, s.r.o.2003. 288 s. ISBN 80-969048-1-7
- SEDLÁK, M.2001.*Manažment*.Bratislava:Elita. 2001.456 s. ISBN 80-8044-015-8
- SZARKOVÁ, M. 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm. 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X
- SZARKOVÁ, M. 2006.*Komunikácia v manažmente a marketingu*. Bratislava : Ekonóm. 2006. 66 s. ISBN 80-225-2258-9
- Theinstitute of internal Auditors. 2009. In *Model Internal Audit Activity Charter* [online]. 2009. [cit.2009-06-08]. Dostupné na internete: <<https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>>
- VEBER,J. 2002. *Management - Základy, prosperita, globalizacie*. Praha : Management Press. 2002. 196 s. ISBN 80-7261-029-5
- VÉPYOVÁ, M. 2001.*Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. Bratislava : Ekonóm. 2001.165 s. ISBN 80-225-1490-X
- VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4
- VYBÍRAL, Z.2009. *Psychologie komunikace*. Vydavatel'stvo: Portál 2009, 204 s. ISBN 97-888073-87-1

Prílohy

Príloha č. 1: Analýza rizík

Príloha č. 2: Tematický príklad

Príloha č.1: **Analýza rizík**

Detailnejšie informácie k bodu „Analýza rizík“

- Celopodnikové posudzovanie rizika
 - o konjuktíva, situácia na trhoch, finančné aspekty (men. kurzy, inflácia ...)
 - o Zásobovanie surovinami
 - o Spoločenské aspekty (napr. dopravná obslužnosť, dotácie, sociálny zmier)
 - o Živelné pohromy
 - o Možno zlyhanie procesov (napr. poruchy zariadenia, straty dát)
 - o Nedodržanie termínov (napr. nábehy nových výrobkov)
 - o atď.
- Príklady základných kritérií rizikovej analýzy z pohľadu interného auditu
 - o peňažné objemy, teoretická výše škody,
 - o IKS, procesní štruktúry, zložitosť procesu
 - o nové zámery a projekty
 - o čas poslednej previerky
 - o zvláštne dôvody pre previerku, indície problémov...
- Oblasti rizík sú orientované na firemné procesy
- Treba sa snažiť vybalansovať niečo medzi :
 - o Pravdepodobnosťou vzniku rizika
 - o Výšky hrozacej škody
 - o náklady proti riziku

- Záleží to od toho koľko si nastavíme, že chceme odstrániť rizika
- Aká miera rizika bude pre nás prijateľná (pre podnik)
- Musí to (plán rizík) prejsť všetkými útvarmi v podniku, ktorých sa to dotýka, aby sa k tomu danému riziku vyjadrili či aj oni s tým súhlasia alebo nie

Príloha č.2: **Tematický – príklad** (vyhodenie počítačov – ďalej už iba PC)

- Idú sa vyradovať PC vo firme a tak treba zistiť či naozaj nefungujú, sú pokazené alebo nie, aby sa vyhodili až keď budú naozaj úplne nepoužiteľné, nefunkčné
- Vyberú sa z nich ešte všetky použiteľné časti, náhradné diely z PC, ktoré sa dajú použiť (HD, RAM...)
- Napr. treba určiť rozhranie dôležitosti informácií na HD či sú potrebné (tajné informácie firmy) alebo nie
- Ostatné časti sa vyhadzujú, treba ich potom odpísať z podniku
- Prichádza nutnosť zavolať externú firmu (externého partnera) na odnesenie PC na šrotovisko
- Medzitým treba dbať pravdaže aj na životné prostredie, oboznámiť ich o vyradení a likvidácií PC
- Potom treba zaviesť do procesu likvidácie ďalšiu externú firmu, ktorá bude mať na starosti zošrotovanie PC

==> **útvár IT --> životné prostredie --> externý partneri**

Vznik problému

Väčšinou na „rozhraniach“, ktoré sú veľmi dôležité pre podnik, pretože na tých miestach väčšinou vznikajú problémy, chyby, nezrovnalosti)

Napr.:

- Máme zoznam, presný počet PC, ktorý chceme vyradiť a každý má svoje osobitné číslo, kód
- Predávame ich ďalšiemu útvaru a od nich sa nám vráti spätný odkaz, informácia o tom, že spracovali, dostali X ton odpadu a nie počet, ktorý sme im dodali
- Tu nastáva rozhranie kde má kontrola problém!
- Tým pádom, že jeden útvar odovzdal PC v kusoch a ten druhý vrátil informáciu o spracovaných tonách odpadu môže vzniknúť nesúlad
- Podniku vzniká ďalšia zbytočná práca pri preverovaní informácii, ktoré dostali od každého útvaru iné
- Vzniká spomaľovanie celého pracovného procesu, keďže pri rôznych druhoch údajov môžu nastať chyby, odchýlky, nedostatky ktoré treba overiť a skontrolovať znova a => práca navyše pre podnik