



Romana Kušnírová – Peter Gallo

# Manažerský audit

a moderní systémy managementu kvality v 21. století

;



Dominanta

2023

## **MANAŽERSKÝ AUDIT A MODERNÍ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY V 21. STOLETÍ**

Autor: Ing. Romana Kušnírová, DiS., PhD.  
Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.  
Recenzenti: prof. Ing. Bohuslava Mihlačová, PhD., PhD.  
Ing. Vladimír Homoľa  
Vydavatelství: Dominanta Prešov  
Vydání: první  
Rok: 2023  
ISBN 978-80-973605-8-0 (pdf), 978-80-973605-7-3  
EAN 9788097360573 (pdf),

## Abstrakt

Publikace se zabývá problematikou manažerského auditu, jako nástroje, který pomáhá zdokonalit proces řízení organizace a posouvá jej na vyšší kvalitativní úroveň. Poukazuje na různá propojení auditů podle funkčních oblastí a procesů ve vztahu k dosažení stanovené vize a strategických podnikových cílů. Nevnímá zde audit jako hodnocení dějů a procesů, které zde proběhly nebo ještě probíhají, ale dívá se na ně z perspektivy budoucnosti. Z toho důvodu v publikaci poukazujeme na nástroje, které napomohou podnikům zdokonalit se a odstranit slabá místa v procesu řízení. Management je zde vnímán jako proces stanovování cílů, tvorby plánů, proces organizování a tvorby organizační struktury. V publikaci se nezapomíná ani na další funkce managementu, a to proces řízení lidských zdrojů a kontroly. Na všechny tyto funkce managementu se nahlíží z pohledu controllingu, jako poslední funkce moderního managementu. Na příkladech různých typů auditů se autoři snaží ukázat, jak přistupovat k tomuto procesu a použít jej pro zefektivnění procesu řízení při dodržení koncepce kvality vhodné pro změny v ekonomickém prostředí, kterými je poznamenáno 21. století. Bez kvalitního manažerského auditu ve všech funkcích managementu včetně procesů digitalizace podniky jen velmi těžko zvládnou výzvy, které před nimi stojí. Jelikož toto téma je velmi rozsáhlé, autoři se snažili poukázat zejména na některé důležité aspekty tohoto procesu a objasnit dané zájmové oblasti, kterých se to týká.

**Klíčová slova:** management, audit, kvalita, finance, marketing, ekonomika, lidské zdroje

## Abstract

The publication deals with the issue of management audit, as a tool that helps improve the organization's management process and moves it to a higher quality level. It points to various links of audits according to functional areas and processes in relation to the achievement of the established vision and strategic goals. He does not see the audit here as an evaluation of events and processes that have taken place or are still taking place here, but looks at them from the perspective of the future. For this reason, we point out in it tools that will help the organization to improve and eliminate weak points in the management process. Management is perceived here as a process of setting goals, making plans, a process of organizing and creating an organizational structure. The publication does not forget about other functions of management, namely the process of human resources management and control. He looks at all these functions of management from the point of view of controlling, as the last function of modern management. Using the examples of various audits, the authors try to show how to approach this process and use it to make the management process more efficient while adhering to the concept of quality suitable for changes in the economic environment that characterize the 21st century. Without a high-quality management audit in all management functions, including digitization processes, organizations will have a very difficult time coping with the challenges they face. Despite the fact that this topic is very extensive, the authors tried to point out in particular some important aspects of this process and clarify the areas of interest involved.

**Keywords:** management, audit, quality, finance, marketing, economy, human resources

## **OBSAH**

Abstrakt .....	3
Abstract.....	3
ÚVOD .....	8
1 VÝCHODISKA MANAŽERSKÉHO AUDITU JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ MANAGEMENTU .....	9
1.1 Podnik a manažerský audit – vymezení základních pojmů .....	9
1.2 Podnik a podnikové okolí v konceptu manažerského auditu .....	9
1.3 Management a manažerské funkce .....	11
1.4 Řízení podniku a styly řízení .....	13
1.5 Audit a jeho úloha v řízení podniku .....	15
2 MANAŽERSKÝ AUDIT - CHARAKTERISTIKA, CÍLE, ÚČEL A TECHNIKY .....	18
2.1 Manažerský audit.....	18
2.2 Charakteristika manažerského auditu .....	19
2.3 Cíle manažerského auditu a analýzy stavu řízení podniku.....	21
2.4 Účel a funkce manažerského auditu .....	27
2.5 Formy zajištění manažerského auditu .....	29
2.6 Koncepce a perspektivy manažerského auditu .....	32
3 SYSTÉMOVÉ ASPEKTY MANAŽERSKÉHO AUDITU .....	37
3.1 Systémový přístup v procese manažerského auditu .....	37
3.2 Systémové aplikace a systémová analýza v auditorské činnosti .....	39
4 METODICKÉ ASPEKTY MANAŽERSKÉHO AUDITU .....	42
4.1 Techniky a metody používané v manažerském auditu .....	42
4.2 Auditované oblasti v rámci manažerského auditu .....	45
4.3 Dokumentace manažerského auditu .....	46
4.4 Auditní komise .....	47
4.5 Hodnocení a klasifikace manažerského auditu.....	48

5 CONTROLLING A MANAŽERSKÝ AUDIT .....	51
5.1 Controlling jako nástroj řízení.....	52
5.2 Controlling a jeho úloha v manažerském auditu .....	54
5.3 Nástroje controllingu v kontextu auditorské práce.....	60
5.4 Audit controllingu.....	68
6 EFEKTIVNÍ MANAŽERSKÝ AUDIT A APLIKAČNÍ OBLASTI .....	71
6.1 Aplikační aspekty manažerského auditu .....	71
6.2 Model Excelentnosti – audit kvality a výkonnosti podniku .....	71
6.3 Personální audit .....	82
6.4 Finanční audit .....	92
6.5 Účetní audit.....	94
6.6 Marketingový audit.....	97
6.7 Procesní audit .....	106
6.8 Manažerský audit v případě nástupu umělé inteligence .....	109
6.9 Přínos manažerského auditu pro zefektivnění procesu řízení podniku .....	112
7 SOUČASNÝ STAV MANAŽERSKÉHO AUDITU V ČR A SR .....	114
7.1 Cíle výzkumu manažerského auditu a výzkumné problémy .....	114
7.2 Výzkumný vzorek – objekt řešení a metody výzkumní práce.....	114
7.3 Vyhodnocení výzkumu.....	117
8 MODERNÍ METODY MANAŽERSKÉHO AUDITU.....	120
8.1 Princip využití Manažerského modelu rozhodování v procesu manažerského auditu .	120
8.2 Princip využití Adaptačního modelu 7S.....	121
8.3 Princip využití Aplikačního modelu IFE – 7S Matrix.....	125
8.4 Princip využití Resources modelu .....	127
8.5 Využitelnost Manažerského modelu rozhodování v praxi .....	132
ZÁVĚR.....	140

LITERATURA ..... 141



**Ing. Romana Kušnirová, DiS., PhD.** Odborná asistentka působící na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích, Ústav podnikové strategie, katedra managementu. Ve své pedagogické činnosti se věnuje zaměření na podnikové řízení, nauku o podniku a podnikovou ekonomii, kde plně předává své znalosti a zkušenosti studentům. Je školitelkou řady kvalifikačních prací především z oblastí managementu, marketingu a financí. Ve výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou auditingu, se specifickým zaměřením na jeho aplikaci a implementaci v managementu. Dané publikační výstupy představují důkladné a detailní zkoumání témat spojených s auditními principy, postupy a procesy v oblasti managementu, které mohou být v tomto oboru přínosem a mohou posunout hranice pro porozumění těchto disciplín.



**Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.** Manažér, controllér, ekonom, projektant, tvůrce softvérových aplikací, vysokoškolský pedagog, konzultant, expert na controlling, Balanced a HR Scorecard, vzdělávání dospělých, řízení výkonnosti organizace, inovace, organizační struktury, strategický management a digitalizace. Průkopník Controllingu v SR. Vědecky působí v oblasti controllingu už výše 30 let. Úzko spolupracuje s praxí. V praxi zastával funkce ředitele podniku, marketingového ředitele, krizového manažera. Vyškolil několik tisíc manažerů z praxe. Svoji vědecko-výzkumní práci rozvíjel a rozvíjí na Technické univerzitě v Košiciach, na UPJŠ Košice, Bankovním institute VŠ Praha, Banská Bystrica, Prešovské univerzitě a Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Je tvůrcem a prvním pověřeným dekanem Ekonomické fakulty TUKE v Košicích, kde použil mnoho prvku moderního managementu, jako organizaci na báze síti a améb. Jako první v SR zavedl kreditní systém studia již v roce 1992. Napsal mnoho knih v oblasti controllingu, managementu, ekonomiky a financí. Spolupracuje s mnohými organizacemi na Slovensku, kde se podílí na implementování a rozvíjení controllingových systémů a systému BSC. Je autorem originálního softwaru na finanční plánování s vlastním know-how jako aj controllingové systému EIS. Je členem odborné rady Asociace pro finanční řízení CAFIN a Controllingového institutu Praha. Vydává vlastní vědecko-odborný časopis Controlling a finančno-manažerské teorie v praxi.

# ÚVOD

V dnešní moderní době je pro podniky velice důležité být podnikem stabilním, prosperujícím a konkurenceschopným. Aby však podniky těchto stanovených požadavků dosáhly, musí permanentně vykonávat nejen analýzu svého prostředí, ať už vnitřního či vnějšího, analýzu trhu a konkurence, monitorovat politickou situaci apod., ale zejména pak musí realizovat též audity ve svém podniku. V současné době je podnikům poskytována široká a pestrá nabídka nejrůznějších druhů a forem auditů. Mezi nejčastěji využívané audity patří daňový audit, audit finanční, audit odbytu, audit personální, audit ekologický, audit jakosti, audit kontraktů, a především audit podniku jako celku, tj. audit systému podnikového řízení, což představuje vykonání manažerského auditu.

Snahou a hlavním cílem každého podniku by mělo být permanentní zlepšování jeho systému řízení, což znamená zejména poznání a zhodnocení současného stavu systému řízení podniku, jeho předností či případně nedostatků, zpracování návrhu na zlepšení systému řízení či přímo zavedení systému nového. Aby však vedení podniku mohlo tak učinit, musí nejdříve ve svém podniku zpracovat a vyhodnotit manažerský audit, jelikož jeho hlavní náplní je právě analýza a zhodnocení současného systému řízení.

Publikace je věnována úzce specifické problematice z oblasti managementu - realizaci manažerského auditu. Autoři reagují na situaci, kdy mezi odbornými publikacemi z oblasti managementu chybí na českém i slovenském trhu publikace věnující se tématu manažerského auditu.

Autoři v dané publikaci dále chtějí čtenáře upozornit na fakt, jenž vyplynulo z realizovaného výzkumného šetření, a to že stále v dnešní moderní době je tento typ auditu zejména kategorií malých a středních podniků (dále jen MSP) realizován pouze ojediněle. Způsobuje to samozřejmě více důvodů, které však lze kategorizovat do dvou základních typů příčin. Do první kategoriální příčiny lze zahrnout neznalost daného typu auditu, či případně nevhodně nastaveného procesu realizace auditu. Přičemž využívání a realizace manažerského auditu zvyšuje efektivitu řízení podniku. Do druhé kategoriální příčiny lze zahrnout nevypracování koncepce současně využívaného systému řízení MSP.

Cílem publikace je nejen objasnit pojem a princip „systému řízení podniku“ a připomenout tak důležitost pro podniky kategorie MSP vypracování dané koncepce, ale též poukázat na jeho efektivní uplatňování v podnikové praxi. Dále též tak definovat pravý význam a podstatu manažerského auditu, který je podniky všech kategorií často zaměňován s personálně manažerským auditem. Autoři publikace podrobněji poukazují na velmi častý problém a důvod nízké realizace manažerského auditu, čímž je nevypracování procesu, metodiky či konceptu, jak při realizaci manažerského auditu co nejlépe postupovat. Součástí publikace je autory vypracován a předložen návrh a koncept pro realizaci manažerského auditu, který je vypracován dle potřeb a požadavků této kategorie podniků, včetně zpracovaných připomínek profesionálních auditorů. Vhodně vypracovaný koncept realizace manažerského auditu ovlivňuje účinnost samotného auditu.

Autoři

# 1 VÝCHODISKA MANAŽERSKÉHO AUDITU JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ MANAGEMENTU

V současnosti s rozvojem vědy a poznání, v době rozsáhlých inovací a digitalizace též organizace, ať už v podnikatelské nebo veřejné sféře, musí projít rozsáhlými změnami. Všechny organizace tak stojí před otázkou - *Co změnit a jak to změnit?* Praxe nám dává za pravdu, že současný stav řízení podniků je dlouhodobě neudržitelný a je třeba přistoupit k rozsáhlým inovacím taktéž v oblasti řízení. To potvrzuje opodstatněnost zavedení realizace manažerského auditu a analyzovat problémy, zda současný stav řízení vyhovuje novým poznatkům a orientaci do budoucnosti. Na základě realizace manažerského auditu si mohou podniky rovněž procesem samo-hodnocení ověřit současný stav a navrhnout příslušné změny a inovace z pohledu perspektivy řízení do budoucnosti.

Manažerský audit lze vnímat v užším a širším slova smyslu. V užším slova smyslu se týká hodnocení kompetencí, jakož i schopností managementu podniku při plnění strategických a operativních cílů. Primárním účelem manažerského auditu není hodnocení individuálního výkonu řídicích pracovníků, ale zahrnuje hodnocení efektivnosti manažerského týmu při ochraně zájmů akcionářů, udržování pevných a trvalých vztahů se zaměstnanci a udržování dobrého jména. Je nezbytné, aby manažerský audit hodnotil celé hospodaření podniku, nikoliv pouze výkon jednotlivých manažerů.

V širším slova smyslu manažerský audit zohledňuje potřeby podniku jako celku, a tak přistupuje i k jejímu hodnocení. Zohledňuje jak finanční tak též nefinanční faktory. Zahrnuje například obchodní podnikové cíle, efektivnost administrativy, ekonomické prostředí, organizační rámec, různé prvky organizačních útvarů, jejich provoz, kontrolní postupy a využití fyzických zařízení, lidských zdrojů atd.

Manažerský audit tudíž naznačuje kritické hodnocení řízení podniku z co nejširšího hlediska. Hlavním cílem tohoto manažerského auditu je z tohoto důvodu hodnocení s náležitou studií na zlepšení zapojení a úlohy v rámci rozvoje odpovídajícího požadavkům doby.

## 1.1 Podnik a manažerský audit – vymezení základních pojmů

Z pohledu ekonomie se podnikem rozumí jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení výrobků, zboží či služeb na trhu. (Dvořáček, Slunčík 2012) Z pohledu managementu, lze podnik definovat jako:

- soubor hmotných, nehmotných a osobních složek sloužících k podnikání (Schermerhorn 2010),
- organický systém, v němž dochází k přeměně zdrojů tj. vstupů ve statky tj. výstupy a který je ovlivňován vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. (Robbins a Coulter 2014).

Podniky však neexistují izolovaně, ale v neustále se měnícím prostředí/okolí, v němž na ně působí celá řada faktorů. Manažeři, kteří podnik řídí, jsou těmito faktory silně ovlivňováni, ale také se zároveň snaží do určité míry působící faktory zároveň ovlivnit. Některé z těchto faktorů jsou ovlivnitelné více, jiné méně a některé dokonce vůbec

## 1.2 Podnik a podnikové okolí v konceptu manažerského auditu

Jak ve své publikaci uvádí Drucker (1999), řízení každého podniku se uskutečňuje ve zcela konkrétním prostředí, tzn. v podmínkách, které jsou tvořeny mnoha různými faktory, jejichž působnost je orientována nejen uvnitř daného podniku - ve vnitřním prostředí, ale které též mají původ působení mimo podnik - ve vnějším podnikovém prostředí tj. podnikovém okolí.

## **Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí podniku je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku. Vnitřní prostředí lze charakterizovat jako prostředí, v němž se bezprostředně vykonávají jednotlivé podnikové aktivity. Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje (hmotné - př. strojní zařízení, budovy, pozemky, zásoby; nehmotné - př. software, licence a patenty, vědecko-technické poznatky, informace; finanční - krátkodobé a dlouhodobé finanční prostředky; lidské - pracovníci, jejich kvalifikace a odbornost), schopnosti podnikové zdroje efektivně využívat, organizační struktura, podniková kultura a další. Vnitřní prostředí se vztahuje na takové faktory, které mohou být podniky přímo řízeny a též přímo ovlivňovány. (Griffin 2015)

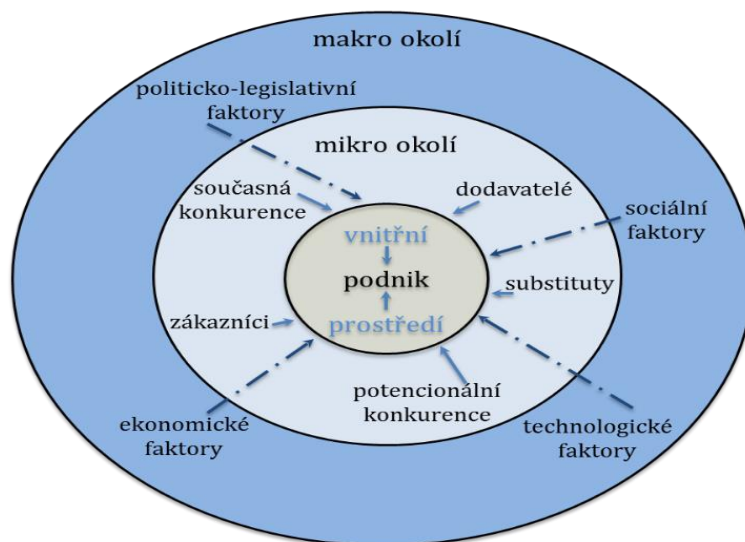
## **Vnější okolí podniku**

Vnější okolí podniku se skládá z celé řady různých prvků a vlivů, které lze rozdělit do dvou skupin, a to na mikro okolí a makro okolí.

Mikro okolí podniku, je charakteristické tím, že bezprostředně podnik obklopuje a zahrnuje takové faktory, které změnou svých požadavků bezprostředně a přímo působí na podnik a podnik je může sám ovlivnit pouze z části. Mikro okolí je pro každý podnik specifické. Mikro okolí podniku dle amerického ekonoma E. M. Portera, který vliv mikro okolí na podnik detailně popsal ve své publikaci *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* z roku 1985 a graficky znázornil tzv. Porterovým modelem pěti sil, tvoří současná konkurence v odvětví, dodavatelé, zákazníci, hrozba vstupů nových konkurentů na trh a hrozba substitučních produktů.

Makro okolí podniku, je oproti mikro okolí společné pro všechny podniky a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky provozují svou činnost. Makro okolí zahrnuje takové faktory, které působí na podnik nepřímo a přeneseně ovlivňují chování a jednání podniku a podnik je sám ovlivnit nemůže. Makro okolí podniku zahrnuje působení faktorů, které jsou zahrnuty do obecně užívaného základního modelu analýzy makro okolí, tj. STEP analýzy. Ovlivňujícími faktory jsou - sociální faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politicko-legislativní faktory. (John Naylor 2004), Tuneček (2004b)

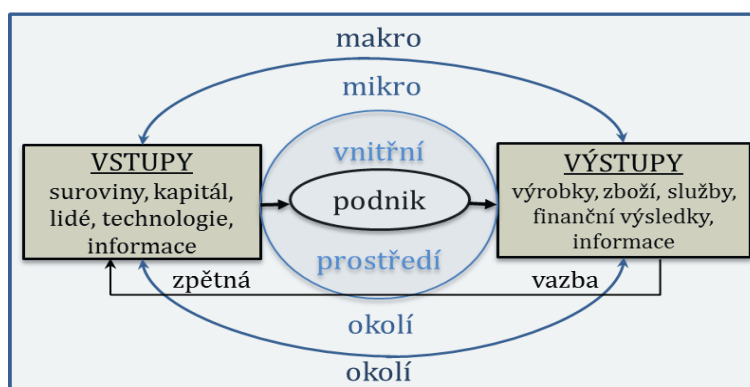
Robbins a Coulter (2014) upozorňují, že, vnitřní i vnější podnikatelské prostředí, které znázorňuje obrázek 1.1, působí na podnik současně a výrazně tak ovlivňují veškeré aktivity každého podniku, které jsou v něm uskutečňovány. Doporučují tak podnikům a jejich manažerům, aby permanentně monitorovali a analyzovali své podnikatelské prostředí, snažili se identifikovat všechny důležité rysy, charakterizující jejich prostředí a především včas odhalili probíhající změny, které jejich aktivity mohou ovlivnit, ať už negativně či pozitivně.



**Obrázek 1.1** Podnikové okolí

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Robbins a Coulter 2014., Truneček 2004*

Dvořáček a Slunčík (2012) připomínají, že znalost svého podnikového okolí je důležitá zejména pro pochopení vztahů s okolím, schopnosti adaptace na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. Začlenění podniku do podnikového okolí znázorňuje následující obrázek 1.2.



**Obrázek 1.2** Podnik jako organický systém a jeho okolí

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Robbins, Coulter 2014., Dvořáček a Slunčík 2012*

### 1.3 Management a manažerské funkce

V současné literatuře, která se zabývá problematikou managementu, existuje mnoho definic pojmu management a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tak jednoznačně platné definování tohoto pojmu. Pojem management se stal mezinárodně uznávaným výrazem, který se již dále nepřekládá, avšak přeložíme-li ho do českého jazyka, nabývá významu řízení tj. podnikové řízení.

V obecném pojetí lze management charakterizovat jako - poslání umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo vytyčených podnikových cílů. Zahraniční i čeští autoři při výkladu pojmu management rádi užívají definice autorů Koontz a Weihrich (1990), Ivancevich, Gibson a Donnelly (1989) a zejména Druckera (1974) - známého a populárního ekonoma a filosofa managementu žijícího v letech 1909 až 2005, který je považován za zakladatele moderního managementu.

Koontz a Weihrich v publikaci - Essentials of Management z roku 1990, definují management jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.

Ivancevich, Gibson a Donnelly v publikaci - Management: Principles and Functions z roku 1989, pojem management definují jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“.

Drucker v úvodu své publikace - Management: tasks, responsibilities, practices z roku 1974 uvádí, že pojem management nabývá naráz více významů. Pojem management lze chápat jako:

- specifickou podnikovou aktivitu/činnost,
- vědní disciplínu a
- skupinu pracovníků - manažerů.

Pro charakteristiku managementu Drucker nevyužívá definici, ale charakterizuje management ve třech dimenzích, které jsou v podstatě různé, ale dle jeho slov stejně důležité. Management dle Druckera představuje:

- promyšlení a definování konkrétního účelu a poslání dané instituce, ať jde o podnik, nemocnici či univerzitu,
- zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků,
- řízení sociálních dopadů a společenské odpovědnosti podniků.

### **Manažerské funkce**

Pojmem manažerské funkce dle autorů Vodáček a Vodáčková (2013) se chápou typické činnosti, které by měl každý vedoucí pracovník - manažer účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce a tím naplnění podnikových cílů. V odborné zahraniční literatuře se setkáváme s konkrétnější definicí, ve které jsou jednotlivé funkce přímo v definici uváděny. Dle Schermerhorna (2010) manažerské funkce jsou vykonávané činnosti v oblasti plánování, organizování, vedení a kontroly kterých je využito pro dosažení vytyčených podnikových cílů.

Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní zahraniční i domácí literatuře existují nejen různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, ale též i jejich odlišné klasifikace. Většina zahraničních autorů, příkladně Schermerhorn (2010), Daft, Kendrick a Vershinina (2010) či Singh (2007), uvádí ve svých odborných publikacích členění manažerských funkcí do čtyř základních kategorií:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrola.

Ostatní zahraniční autoři, kupříkladu Rao a Kumar (2010), Appannaioh, Ramanath (2008) Montana a Charnov (2008) anebo Bose (2012) ve svých publikacích uvádí rozdělení manažerských funkcí do pěti kategorií, kde k výše uvedeným funkcím dále přidávají funkci řízení. Toto členění funkcí do pěti kategorií zavedl ekonom Henri Fayol, žijící v letech 1841 až 1925, který je považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí.

Čeští autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006), Blažek (2014), Vodáček a Vodáčková (2013), Truneček (2004b) a další se ztotožňují především s rozdělením manažerských funkcí do pěti kategorií dle H. Fayola.

Mnohdy jsou manažerské funkce přímo využívány k definici pojmu management, kdy se v odborné literatuře příkladně u autorů Bose (2012), Hannagan a Bennett (2008), Rao (2010), Truneček (2004b) či Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) setkáme s následující interpretací managementu - management je systematický proces, který skrze sérii funkcí, jako je plánování, organizování, vedení, řízení a kontrola, má dosáhnout stanovených a vytyčených cílů podniku za pomoci využití lidských, materiálních a finančních podnikových zdrojů. Drucker (1998) dále připomíná základní zásadu která v managementu platí, že dosažení podnikových cílů a tím tak naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemnou harmonizaci při vykonávání manažerských funkcí. Pro manažery je velice důležité si uvědomit, že jejich struktura práce v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí musí mít vyváženou strukturu.

Definici managementu za pomoci využití manažerských funkcí lze též znázornit zcela jednoduchým grafickým vyobrazením, jak znázorňuje obrázek č. 1, který je autory oblíben a velice často využíván.



**Obrázek 1.3** Management jako systematický proces manažerských funkcí  
*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Bose 2012., Appannaioh, Ramanath 2008.*

Z grafického vyobrazení lze dále též rozpoznat, jak uvádí Bose (2012) i Appannaioh, Ramanath (2008), že manažerské funkce jsou navzájem provázány a vzájemně propojeny. Neexistuje zde žádná pevná posloupnost jejich vykonání, ale naopak manažerské funkce jsou prováděny více či méně současně.

## 1.4 Řízení podniku a styly řízení

Řízení lze definovat jako ovládání, usměrňování či přikazování. Řízení podniku představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených podnikových cílů v konkrétních podmínkách. Pro efektivní řízení podniku je nutné jednoznačně určit a stanovit následující požadavky.

- **Kdo řídí** → manažer = člověk, který pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů podniku.
- **Co řídí** → vše, co řídit v podniku chce = oblasti řízení, kde seznam oblastí odpovídá tomu, co musí takový průměrný podnik zajistit a plnit pro správné fungování, tedy aby mohl vyrábět, poskytovat služby, prodávat a řídit své zdroje. Mezi nejzákladnější oblasti řízení lze zahrnout následující sféry: řízení výroby, logistika a doprava,

marketing a prodej, finance a ekonomika, personalistika a řízení lidských zdrojů či informatika a řízení ICT.

- **V jakém časovém horizontu je řízení podniku uskutečňováno** → časové rozmezí = krátkodobé versus dlouhodobé řízení činností.
- **Jak řídí** → styly řízení = charakteristický způsob vykonání řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným tj. podřízeným pracovníkům. (Králíček, Molín 2014), (Schermerhorn, 2010), (Appannaioh, Ramanath 2008)

## Styly řízení

Řízení především představuje formu vztahu manažera k podřízeným pracovníkům, která vyplývá z osobních zkušeností a znalostí manažera, jeho autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější prostředí/okolí podniku.

Jak uvádí Drucker (1999) bez řízení nelze efektivně pracovat ani fungovat a v podniku pak vzniká dezorganizace a chaos. Základem řízení každého podniku je především řízení pracovníků. Řídit lze dle situace, dle konkrétních potřeb vedoucího pracovníka - manažera a mnoha styly. Nejznámější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert, významný americký organizační psycholog žijící v letech 1903 až 1981, v publikaci - The human organization: its management and value z roku 1967. Rensis Likert vypracoval čtyřstupňový model manažerských systémů (stylů) řízení/vedení tzv. „model 4S“, který se zabývá vztahy, angažovaností a úlohami manažerů a podřízených pracovníků v podnikovém prostředí. Každému manažerskému systému bylo přiděleno číslo a charakteristika řídicího stylu.

- **Systém 1** → Vykořisťující autoritativní styl řízení, ve kterém jsou rozhodnutí realizována zásadně vrcholovým vedením. Motivace je založena na pohrůžkách, je zde nízká úroveň týmové spolupráce a komunikace. Není zde zájem o iniciativu a názory podřízených pracovníků. Odpovědnost je soustředěna na vrchol organizační hierarchie.
- **Systém 2** → Laskavý autoritativní styl řízení, ve kterém forma vůdcovství je přátelská. Vrcholové vedení důvěřuje podřízeným. Motivace je založena na systému odměň i trestů. Týmová spolupráce je omezená. Komunikace je využívána i zdola nahoru. Částečně je vyžadována iniciativa podřízených pracovníků ve formě nápadů. Méně závažná rozhodnutí jsou delegována na nižší úroveň, zároveň je využívána kontrola.
- **Systém 3** → Konzultativní styl řízení, ve kterém vůdcovství obsahuje důvěru v podřízené. Motivace je založena na odměnách a spoluodpovědnosti. Je zde přiměřené množství týmové spolupráce. Komunikace je obousměrná a využívá se konzultace. Aplikuje se zde částečná delegace rozhodujících pravomocí. Odpovědnost za plnění podnikových cílů je rozdělena v rámci celé podnikové hierarchie.
- **Systém 4** → Participativní styl řízení, ve kterém vůdcovství zahrnuje plnou důvěru v podřízené pracovníky. Motivace je postavena na odměnách za splnění dohodnutých cílů. Komunikace je obousměrná. Týmová spolupráce je na vysoké úrovni. Plně se využívá spoluúčast na řízení. Odpovědnost za dosažení podnikových cílů je široce rozdělena do všech stupňů řízení.

Styly řízení ovlivňují zásadním způsobem plánování, organizování a způsob výkonu dalších manažerských funkcí. Vhodně zvolený styl je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti řízení každého podniku.

## 1.5 Audit a jeho úloha v řízení podniku

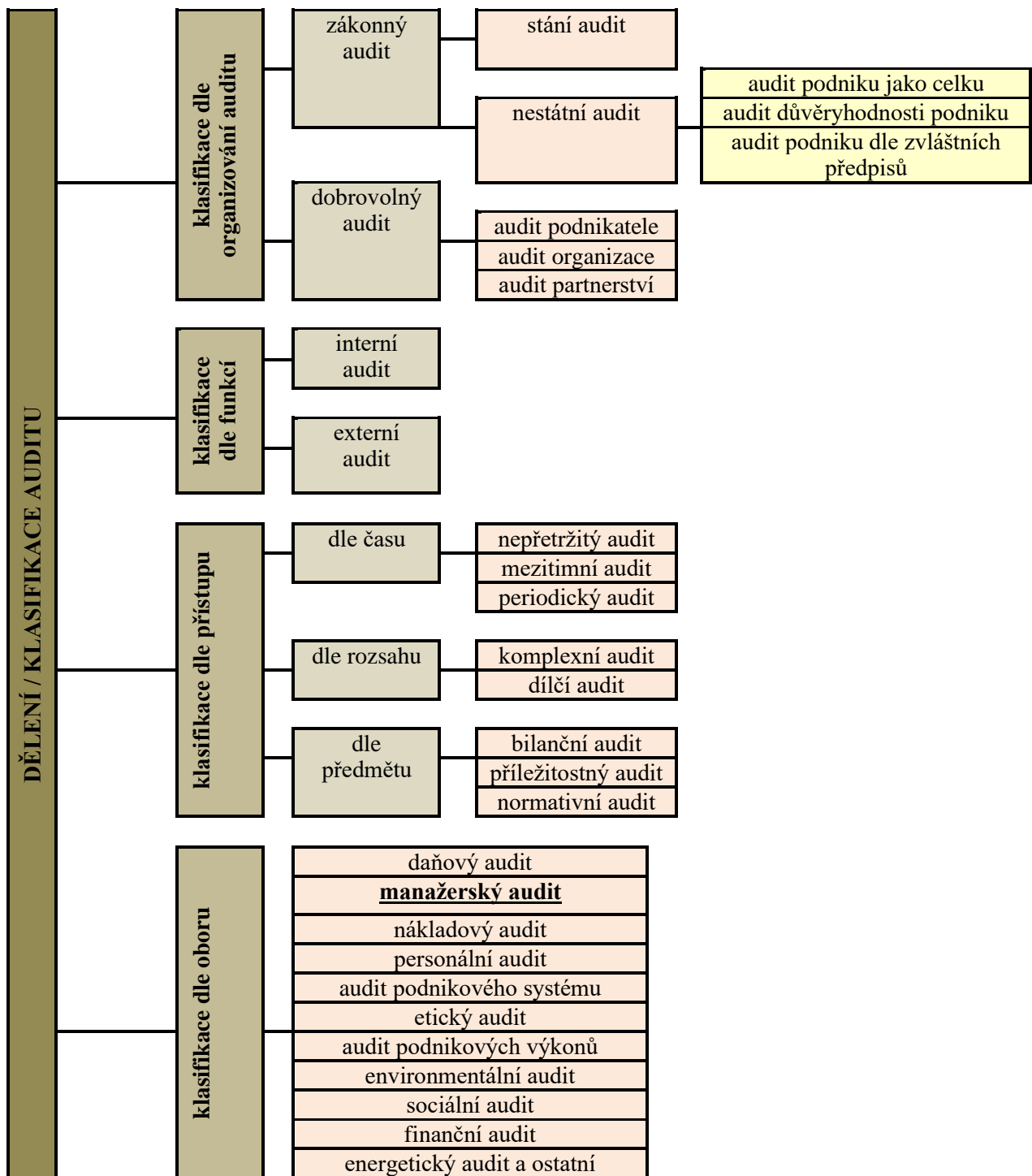
Pod pojmem audit si stále většina lidí představí pouze ověření správnosti a bezchybnosti účetnictví auditorem. V dnešní době pojem audit nabývá mnoha významů. Původně pojem audit je převzat z latinského slova „audire“, kde nabývá významu poslouchat/naslouchat. V odborné domácí i zahraniční literatuře zabývající se problematikou auditu se lze setkat s mnoha definicemi auditu viz tabulka 1.1.

**Tabulka 1.1** Definice auditu podle různých autorů

Autor	Audit je -	Definice auditu	
Hindls, Holman a Hronová, 2003			systematické zkoumání určitých procesů nezávislým auditorem.
Gantz, 2013			systematické a objektivní přezkoumání jednoho nebo více aspektů podniku, komparace co podnik vykonává, s definovaným souborem kritérií nebo požadavků za účelem sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.
O'Regan, 2004			systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.
Arter, Cianfrani and West, 2012			systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů a jejich objektivního hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu.
Basu, 2007			proces, pomocí něhož kompetentní nezávislá osoba shromažďuje a vyhodnocuje informace a důkazy za účelem vyhodnocení stanoviska a sdělení závěru zainteresovaným osobám prostřednictvím zpracování auditorské zprávy.
Knapp, 2015			shromažďování a vyhodnocování důkazů s cílem určit do jaké míry se shodují získané informace a data se stanovenými kritérii.
Dvořáček, 2005			kritická analýza, která umožňuje ověřovat informace dodané podnikem a hodnotit operativní činnosti a systémy používané při jejich předávání.
Johnstone, Gramling and Rittenberg, 2015			systematickým a nezávislým testováním, prověřováním, jehož cílem je určit, jestli činnosti v dané oblasti a jejich výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, jestli jsou plány naplňovány efektivně a jestli plány samotné jsou vhodné k dosažení stanovených podnikových cílů.
Pronovost, 2000			specifická konzultační služba poskytovaná auditovanému subjektu.
Bose, 2012			přezkoumání určitých činností, informací a dat s cílem prověřit jejich platnost a spolehlivost.
Chamters and Rand, 2010			prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Význam auditu je většinou primárně spojován s realizací daňového či účetního auditu. V dnešní době realizace auditu je využívána ve všech podnikových oblastech. Vlastní proces auditování může být zaměřen na různé sféry či oblasti lidské činnosti. Odlišnosti jednotlivých typů a druhů auditů mohou být příkladně v cíli auditu, předmětu auditu, v odborných metodách a postupech auditu či v požadavcích na odbornost osob, které audit vykonávají. Významné rozdíly v auditech jsou též v jejich obsahu a rozsahu. V závislosti na výše zmíněných odlišnostech rozeznáváme různé kategorie, klasifikace a dělení auditu. Následující tabulka uvádí podrobné dělení a klasifikaci auditů, které nejlépe popsal autor S. K. Basu v odborné publikaci - Auditing: Principles and Techniques z roku 2007.



Zdroj: Basu, 2007

Z hlediska efektivního řízení podniku jako celku je pro podnik důležité v určité pravidelnosti realizovat každý typ auditu, který je z pohledu majitele a vedení podniku významný. Z hlediska efektivního řízení podniku v užším pojetí je pro podnik důležité pravidelně (nejlépe jednou ročně) realizovat **audit hodnotící systém řízení podniku – manažerský audit**.

Manažerský audit tak manažerům a vedení podniku přináší analýzu využívaného přístupu k řízení podniku a výstupem je tak nalézt vhodný přístup k řízení či možné kombinace jednotlivých přístupů. Sám o sobě představuje účinnou a efektivní formu sběru důležitých informací. Tito jsou následně využity při rozvoji lidských zdrojů a při optimalizaci a standardizaci procesů řízení. Je nutno si uvědomit, že lidé jsou nejcennějším zdrojem rozvoje podniku a tím též podnikání.

### **Hlavní cíle manažerského auditu**

Mezi hlavní cíle manažerského auditu patří:

- Objektivita, kdy při hodnocení si auditor zachová svou objektivitu.
- Důvěryhodnost, kdy manažerský audit zabezpečí prezentaci výsledku na vysoké odborné úrovni.
- Náklady, kdy se náklady na audit vyváží rychlejším a objektivním akceptováním výsledků auditu.
- Zmapování manažerské situace na základě podrobné analýzy stavu podniku a procesů souvisejících s manažerskou a sociální oblastí.
- Odborné posouzení, zda jak organizační a profesní struktura, tak i kompetence zaměstnanců odpovídají potřebám podniku a jsou v souladu se strategií a cíli.
- Zjišťování potenciálu rozvoje zaměstnanců a možností jejich rozvoje.

S těmito cíli souvisí i celá řada dílčích cílů, které na ně navazují.

Manažerský audit dle jeho zaměření může být:

- Běžný – vyvolán na základě zjištěného nedostatku nebo odchylek a potřebou jejich řešení.
- Úplný – komplexní kontrola za dané období v rámci organizační jednotky či celé organizaci.
- Cílený – zaměřen na konkrétní problematiku, kterou je nutné prozkoumat.

## 2 MANAŽERSKÝ AUDIT - CHARAKTERISTIKA, CÍLE, ÚČEL A TECHNIKY

Manažerský audit představuje zvláštní typ podpory řízení podniku, nikoliv kontrolní orgán, jenž pouze pátrá po chybách a nedostacích, jako je tomu u ostatních forem auditů. Truneček (2004a)

Manažerský audit tak slouží manažerům a vedení podniku jako nástroj managementu, jelikož má poskytovat nestranné informace o užívaných systémech a přístupech řízení v podniku. (Pande, Rao 2010), Spencer (2010),

### 2.1 Manažerský audit

V odborné literatuře zabývající se problematikou managementu a manažerského auditu lze nalézt různé definice daného typu auditu. Všechny uvedené definice shodně poukazují na podstatu manažerského auditu. Tím je zhodnocení současně využívaného systému a přístupu řízení podniku a v případě zjištění nevhodně nastaveného řízení podniku dle požadovaného stavu nastavit systém a přístup řízení nový efektivnější.

**Tabulka 2.1**

Autor	Manažerský audit je -	Definice
Rao and Pande, 2010		činnost zabývající se hodnocením podnikových cílů, podnikové mise a strategie, organizační struktury, politiky, programů a podnikových zdrojů, za účelem porovnat skutečný stav řízení podniku se stavem požadovaným, s cílem nalézt odchylky a navrhnout doporučení pro zlepšení řízení podniku.
David, 2011		shromáždění a vyhodnocení získaných informací o řídicí činnosti podniku.
Law, 2009		nezávislý přezkum řízení podniku, který je vykonán odbornými konzultanty managementu specializujícími se pouze na tento typ přezkumu; přezkum zahrnuje veškeré oblasti spojené s řízením provozu organizace, včetně kontroly výroby, marketingu, managementu, prodeje, financí, personální činnosti atd.
Schartmann, 2007		nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost navržena tak, aby posoudila účinnost a efektivnost řídicího systému v podniku.
Moeller, 2016		nezávislá odborná činnost, jejímž cílem je zhodnotit a posoudit současně užívaný systém řízení v podniku.
Kotler, Keller 2016		je komplexním, systematickým, nezávislým a objektivním prověřením manažerského prostředí, cílů, strategií a aktivit podniku s cílem vytipovat problematické oblasti či příležitosti, doporučit a navrhnout plán konkrétních kroků, které by vedly ke zlepšení výkonnosti managementu podniku.
Dvořáček, 2005		kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení podniku s cílem určit úspěšnost, s jakou jsou dosahovány stanovené podnikové cíle a účinnosti, a hospodárnosti, s jakou jsou využívány podnikové zdroje s posláním

		poskytnout jasná doporučení, která zlepší nejen současné, ale též především budoucí řízení podniku.
Ramasamy, 2013		nezávislý proces, jehož cílem je zejména poukázat na neefektivnost vykonávaných manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, vedení, řízení a kontrola, a navrhnout možná zlepšení pro jejich efektivní vykonávání a realizace.
Wheelen, Hunger 2012		jeden ze způsobů zpracování analýzy podnikového řízení, kdy audit představuje sestavení seznamu s otázkami z jednotlivých oblastí řízení a oblastí, které řízení ovlivňují, na které je třeba získat objektivní a pravdivé odpovědi.
Gantz, 2013		je nezávislá, objektivní ověřovací a poradenská činnost, jejímž cílem je přidat hodnotu a zlepšit fungování podniku; pomáhá podniku dosáhnout jeho cílů zavedením systematického a disciplinovaného přístupu k hodnocení a zlepšování efektivity procesů řízení rizik, kontroly a řízení.

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 2.2 Charakteristika manažerského auditu

Důležitým typickým znakem pro manažerský audit je fakt, že na rozdíl od ostatních auditů nemá pevně stanovené a závazné auditorské postupy, metody, techniky či standardy, kterými by se měl auditor při výkonu manažerského auditu řídit, ale právě naopak z velké části manažerský audit má kreativní podobu (Truneček, 2004a).

Auditorské postupy, techniky i metody manažerského auditu vždy závisejí na samotném auditorovi, na jeho znalostech, představě, fantazii a samozřejmě též závisí na velikosti, druhu a charakteristických rysech daného podniku. Naopak obsah manažerského auditu závisí převážně na představě vedení podniku a specifických podmínkách daného podniku. Vedení podniku si vždy zvolí, jakou konkrétní oblast ve svém podniku si přeje zanalyzovat a své rozhodnutí dále konzultuje s auditorem, který bude audit vykonávat. (Kumar, Sharma, 2015)

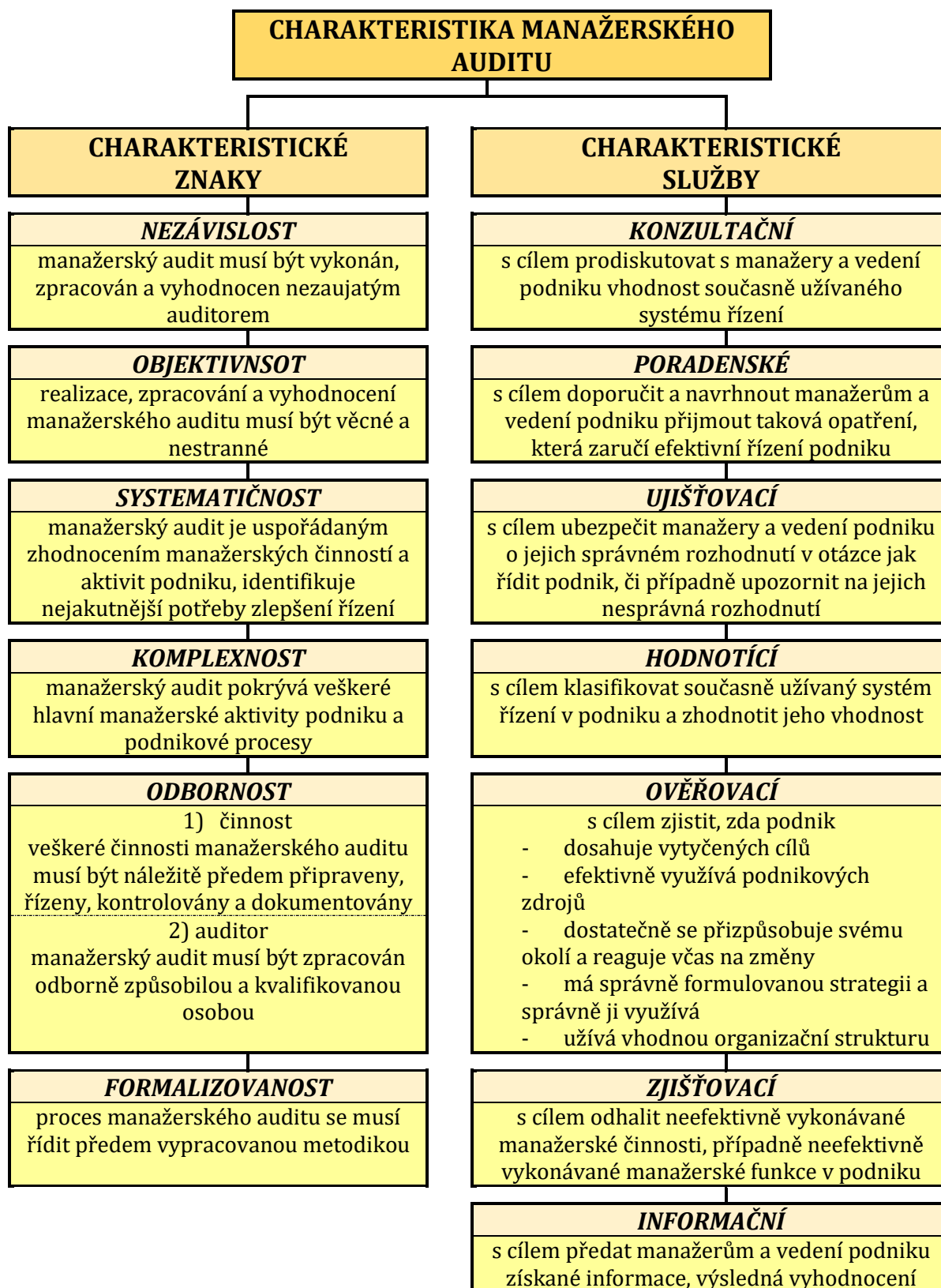
Veškeré činnosti v rámci realizace manažerského auditu musí být vykonávány specializovaným, kvalifikovaným a odborným personálem, který musí nejen znát teorii a zásady podnikového plánování, organizování a řízení, ale musí též mít patřičné poznatky z podnikové praxe, případně z oblasti auditingu. (Kotler, Keller 2016)

Každý vykonávaný manažerský audit, jak uvádí schéma 2.1, by měl vykazovat následující znaky a poskytovat přinejmenším následující služby.

Pro manažerský audit jsou dále typická tato vymezení:

- orientace více na budoucnost než na minulost,
- zaměření na podnikové cíle, strategii podniku a využívaný styl řízení podniku,
- posouzení vhodnosti užívané organizační struktury podniku,
- analýza jednotlivých manažerských funkcí, tj. stavu plnění požadavků kladených na management podniku,
- využití zejména konzultantský a poradenský přístup s cílem navrhnout nezbytné změny v nejrůznějších podnikových procesech pro efektivnější řízení podniku. (Spencer, 2004)

Schéma 2.1 Charakteristika manažerského auditu



Zdroj: vlastní zpracování

## 2.3 Cíle manažerského auditu a analýzy stavu řízení podniku

Dle Trunečka (2004a) jediným základním cílem manažerského auditu je zjištění a zhodnocení současného stavu systému řízení podniku, což představuje nalézt a charakterizovat problematickou oblast v podniku, která „brzdí“ podnik v jeho efektivním řízení.

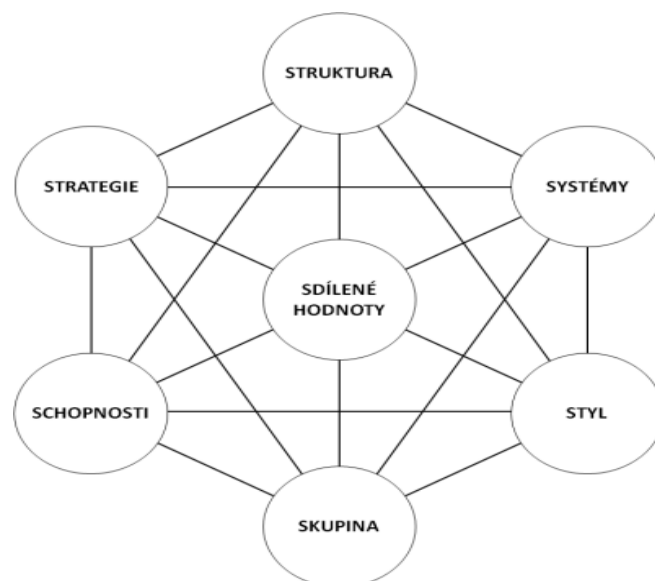
Pronovost (2000) za cíl manažerského auditu uvádí pomoc vedoucím pracovníkům efektivně řídit podnik a plnit tak podnikové cíle. Pro dosažení stanovených podnikových cílů jim manažerský audit poskytuje služby typu analýza a hodnocení současného stavu řízení, doporučení a návrhy na zlepšení současného stavu řízení a výběr vhodného opatření.

Dle doporučení autorů Analoui, Karami (2003), Trunečka (2004a), Barry, Chau (2010) a Peters, Watermann (2015) pro zhodnocení a analýzu současného stavu řízení podniků je vhodné využít analýzu klíčových faktorů vycházejících z modelu 7S navrženého společností McKinsey. Dle autorů Kaplan, Norton (1996), Niven (2014) a Cascarino (2015) pro zhodnocení a analýzu současného stavu řízení podniků je vhodné využít metodu Balanced Scorecard (BSC). Další autoři Wheelen, Hunger (2012), Hood (2013) a Robbins, Coulter a DeCenzo (2017) vybízejí k využití známé a hojně využívané SWOT analýzy. David (2011) a Bhandari, Verma (2013) navíc doporučují využití podrobnější analýzy vycházející ze SWOT analýzy, a tím je využití IFE Matice. Autoři Jeffrey et al. (2020) a Wheelen, Hunger (2012) doporučují připojit též analýzu podrobněji hodnotící zdroje podniku – VRIO analýzu.

Většina českých i zahraničních autorů, včetně výše uvedených, se však připojuje k názoru využít vhodnou kombinaci více analýz naráz, a eliminovat tak nevýhody aplikace jednotlivých analýz.

### Model 7S

Model 7S je jedním ze základních nástrojů interní analýzy podniku a analyzuje hlavní komponenty, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují, zda bude zajištěno efektivní řízení podniku. Efektivní řízení podniku je zajištěno pouze vzájemnou harmonizací těchto faktorů, kterými jsou struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti, strategie a sdílené hodnoty. (Truneček, 2004a). Obrázek 2.1 znázorňuje vzájemnou propojenost a harmonizaci sedmi klíčových faktorů.



**Obrázek 2.1** Model 7s  
*Zdroj: Truneček 2004a, str. 75*

Analýzou všech vzájemně se prolínajících komponentů lze získat odpovědi na základní otázky z oblasti řízení podniku. Z pohledu manažerského auditu podniky získají cenné informace o současně využívaném komplexním řízení podniku jako celku. Otázky dle autorů Barry, Chau (2010) a Peters, Watermann (2015) bývají nejčastěji následující.

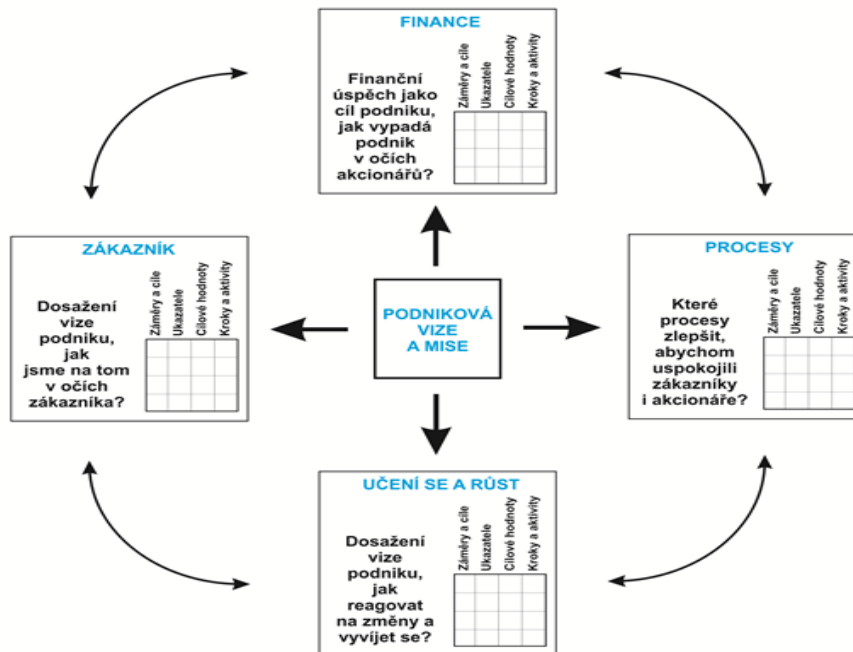
- *Má podnik vhodně a jasně formulovanou podnikatelskou strategii? Funguje užívaná podniková strategie jako systém? Je strategie dostatečně a vhodně rozpracována do krátkodobých postupů či činností?*
- *Má podnik vhodně stanovený svůj cíl (cíle) a vizi podniku? Je zpracován koncept jak dosáhnout podnikového cíle (cílů)?*
- *Využívá podnik své podnikové zdroje efektivně? Má podnik snadný či obtížný přístup k užívaným zdrojům?*
- *Má podnik správně klasifikované a rozčleněné podnikové procesy? Jsou podnikové procesy zajišťovány interně nebo externě?*
- *Má podnik vhodně stanovenou organizační strukturu? Je podnikem využívaná organizační struktura pružná? Je rozpětí řízení, tj. počet přímo podřízených pracovníků jednotlivých manažerů, optimální? Je nastavená míra centralizace popřípadě decentralizace v podniku efektivní? Jsou v podniku jasně vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti?*
- *Jsou manažeři podniku dostatečně seznámeni s podnikovou politikou, cíli, vizí, misí a strategií podniku?*
- *Využívají manažeři vhodný styl manažerské práce? Využívají manažeři vhodné manažerské metody a techniky pro řízení podniku? Je daný styl vedení optimální vzhledem ke specifickým pracovního místa a pracovníků samotných?*
- *Využívají manažeři vhodný styl řízení podřízených zaměstnanců? Využívají manažeři možnosti delegování pravomoci na své podřízené zaměstnance? Je využívaná týmová spolupráce? Využívají manažeři vhodný styl komunikace s podřízenými pracovníky? Využívají manažeři vhodný způsob hodnocení svých podřízených pracovníků?*
- *Má podnik optimální počet zaměstnanců a v požadované kvalifikaci? Mají pracovníci možnost kariérního postupu a jsou k němu vhodně motivováni?*
- *Využívá podnik vhodný kontrolní systém? Je využívaný kontrolní systém spolehlivý?*
- *Dokáží podniky správně reagovat na změny svého podnikového okolí? Dokáží podniky získat patřičné konkurenční výhody? Je zpracována taktika, jak se vypořádat s konkurenčním tlakem?*

### **Balanced Scorecard - BSC**

Dle Kaplana, Nortona (2006) metoda Balanced Scorecard je komplexním systémem, který dekomponuje soustavu cílů a záměrů podnikatelské strategie organizační jednotky na nižší úroveň řízení a jejich operativní činnosti. Tato metoda vychází z vize a cílů podnikové strategie. Propojuje je na zvolenou měřítku jak finanční, tak též nefinanční výkonnosti a ty jsou dále zahrnuty do soustavy tzv. perspektiv. Perspektivy ve svém zadání obvykle obsahují: 4 až 7 cílů; měřítko plnění a jejich váhy; záměry k realizaci a iniciativy k plnění. Obvykle jde o tyto čtyři perspektivy: finanční; zákaznickou; interních procesů a učení se a růstu. Tvorba a využívání BSC je zpravidla záležitostí týmu odborně zdatných pracovníků a v podstatě se jedná o systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku, jak je znázorněno na obrázku 2.2.

Smyslem a důvodem využívání metody BSC je požadavek, aby management na všech úrovních řízení podniku a též i ostatní zaměstnanci byli informováni o aktivitách a jejich stavech,

kteří ovlivňují stávající i budoucí úspěch podniku. Jelikož model BSC zpracovává vedení podniku jako týmový projekt, vzniká tak systém zhodnocení současného systému řízení jako model, který sdílí celý podnik a též jeho okolí a na jehož řešení a sestavení se podílel každý pracovník vyššího postavení.



**Obrázek 2.2** Balanced Scorecard

*Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů Kaplan 2006*

Za cíle, které byly na základě modelu vytyčeny tak odpovídá celý tým a model BSC tak slouží jako organizační rámec vymezující široce pojaté týmové manažerské řízení. (Niven, 2014)

Z pohledu manažerského auditu manažeři nejčastěji na základě sestavení BSC získají informace zejména z oblasti užívané podnikové strategie, podnikového plánování a alokaci užívaných zdrojů. (Kaplan, Norton 2006)

### SWOT analýza

SWOT analýza je již dlouhodobě užívaným nástrojem pro zhodnocení současného stavu řízení podniku v managementu a využívají ji tisíce podniků. V nejjednodušším pojetí jde o sepsání silných a slabých interních stránek podniku, které podnik sám ovlivňuje a příležitostí a ohrožení na trhu, kterým se musí podnik přizpůsobit, protože je jimi ovlivňován, a určení své výsledné pozice vycházející z této analýzy, jak znázorňuje schéma 2.2. Nejlepší pozice je v kvadrantu SO - interně silný a externě stabilní. Johnosn, Scholes a Whittington (2008)

Využití SWOT analýzy v manažerském auditu lze vnímat jako využití analýzy pro zhodnocení současného stavu řízení, kdy cílem je zaměření pozornosti na takové faktory, které mají z hlediska manažerského auditu strategický význam.

## Schéma 2.2 SWOT matice

SWOT		Interní faktory	
		S	W
Externí faktory	O	SO	WO
	T	ST	WT

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů

Využití SWOT analýzy v manažerském auditu znamená vymezit takové faktory, které ovlivňují řízení podniku, dále vymezit významnost těchto faktorů a ohodnotit jejich dopad na efektivitu řízení. (Robbins, Coulter a DeCenzo 2017) Podrobnější zpracování SWOT analýzy znázorňuje následující schéma.

## Schéma 2.3 Bodovaná SWOT analýza

SWOT	faktory	váha významnosti	bodové hodnocení	celkové hodnocení
interní prostředí	silné stránky	0,01 - 1,00 $\sum 1,00$	1 až 5	$\sum$ váha x hodnota
	slabé stránky	0,01 - 1,00 $\sum 1,00$	-1 až -5	$\sum$ váha x hodnota
	vyhodnocení interního prostředí	--	--	+ / - převaha silných/slabých stránek
externí prostředí	příležitosti	0,01 - 1,00 $\sum 1,00$	1 až 5	$\sum$ váha x hodnota
	ohrožení	0,01 - 1,00 $\sum 1,00$	-1 až -5	$\sum$ váha x hodnota
	vyhodnocení externího prostředí	--	--	+ / - převaha příležitostí/ohrožení

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů

Více užívanou podrobnou analýzou při zpracování a vyhodnocení manažerského auditu, je matice IFE, jejíž zpracování vychází z bodované SWOT analýzy. Důvodem využití IFE matice v manažerském auditu je zaměření se pouze na problematiku interních faktorů, které jsou hlavními ukazateli zhodnocení současného stavu řízení podniku. (Wheelen, Hunger 2008)

Pro sestavení IFE Matice David (2011), Bhandari, Verma (2013) či Johnosn, Scholes a Whittington (2008) doporučují, jako mnoho dalších zahraničních i českých autorů ve svých odborných publikacích z oblasti managementu, stanovit si 10 až 20 nejdůležitějších silných a slabých stránek, které mají vliv na řízení společnosti v současnosti a též i do budoucna. Princip sestavení matice IFE vychází z bodované SWOT analýzy a obsahuje následujících 5 kroků:

1. Sestavení seznamu silných a slabých stránek či ovlivňujících faktorů z oblasti řízení podniku, který bude obsahovat minimálně 10 a maximálně 20 silných a slabých stránek, které musí být z hlediska řízení podniku velice specifické, nikoliv obecné,
2. Stanovení váhy u každého faktoru, a to od hodnoty 0,00 → nízká důležitost faktoru do hodnoty 1,00 → vysoká důležitost faktoru, kdy celková hodnota váhy musí být rovna právě 1,00,
3. Přiřazení hodnoty každému faktoru, a to od hodnoty 1,00 do hodnoty 4,00, přičemž hodnota 1,00 se přidělí hlavní slabé stránce, hodnota 2,00 se přidělí méně podstatné slabé stránce, hodnota 3,00 se přidělí méně podstatné silné stránce a hodnota 4,00 se přidělí hlavní silné stránce,
4. Vynásobení váhy a hodnoty u každého stanovaného faktoru,
5. Určení celkové hodnoty u každého stanovaného faktoru a stanovení celkového hodnocení ze zpracované analýzy.

Bez ohledu na to, kolik faktorů je v IFE Matici zahrnuto, celkový vážený skóre se může pohybovat od celkové, nízké hodnoty, 1 do celkové, vysoké hodnoty, 4, přičemž průměrné skóre je hodnota 2,5. Celková hodnota výrazně nižší než 2,5 charakterizuje podniky, které jsou interně slabé, zatímco celková hodnota výrazně nad 2,5 indikuje silný a interně stabilní podnik.

#### Schéma 2.4 Matice IFE

faktory	váha	hodnota	celkové hodnocení
<b>silné stránky</b> • ..... • .....	0,00 - 1,00	3 - 4	$\Sigma$ váha x hodnota
<b>slabé stránky</b> • ..... • .....	0,00 - 1,00	1 - 2	$\Sigma$ váha x hodnota
<b>celkové hodnocení (průměrné hodnocení)</b>	<b>1,00</b>	<b>--</b>	<b>1,00 - 4,00</b> <b>2,50</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů

Vyhodnocením analýzy IFE z hlediska manažerského auditu dle autorů David (2011) a Bhandari, Verma (2013) by měl podnik získat odpovědi na otázky:

- *Má podnik stanovené své podnikové koncepce a podnikové strategie?*
- *Jsou cíle podniku sdělovány komplexně všem zaměstnancům? Jsou cíle stanovené tak, aby se daly měřit?*
- *Dokáží manažeři na všech hierarchických úrovních efektivně plánovat? Dokáží manažeři efektivně delegovat svou pravomoc?*
- *Je organizační struktura podniku sestavena vhodně?*
- *Jsou stanoveny popisy práce jednotlivých zaměstnanců. Jsou tyto popisy práce pro zaměstnance stanoveny srozumitelně?*
- *Je pracovní morálka v podniku vysoká? Je fluktuace a absence zaměstnanců nízká?*
- *Jsou kontrolní mechanismy v podniku nastaveny efektivně?*

Autor Hood (2013) upozorňuje a doporučuje, aby zpracování SWOT analýzy a z ní vycházející IFE Matice z pohledu manažerského auditu bylo zaměřené pouze na podstatná fakta a jevy ovlivňující efektivní řízení podniku, tzn. IFE Matice by neměla obsahovat informace a fakta zahrnované do jiných oblastí. Důležitým předloženým upozorněním je dále

fakt, že by IFE matice měla obsahovat pouze podložená a ověřená fakta a informace, aby byla zajištěna její objektivita.

### VRIO analýza

Tato čtyřstupňová analýza hodnotí zdroje podniku či případně zdroje konkurentů. VRIO analýzu vyvinul profesor Jay B. Barney v roce 1991 a poprvé uvedl ve své publikaci *The Management of Organizations: Strategy, Structure* (1992) jako metodiku hodnocení zdrojů podniku, které dělí na - materiální zdroje, nemateriální zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje. Autor identifikoval čtyři atributy, které podnikové zdroje musí mít pro zajištění trvalé konkurenční výhody založené na efektivní konfiguraci a využívání podnikových zdrojů. Principem dané analýzy je ocenit veškeré podnikové zdroje v detailnějším pohledu, z hlediska jejich:

- hodnoty (Value) – hodnotí obecně přínos zdrojů a odpovídá na otázku - Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu?
- vzácnosti (Rareness) – hodnotí dostupnost využívaných zdrojů v podniku a odpovídá na otázku - Jak je zdroj vzácný, případně omezený?
- napodobitelnosti (Imitability) – hodnotí možnost nahraditelnosti využívaných zdrojů v podniku a odpovídá na otázku - Jak je složitý zdroj napodobit?
- organizovanost (Organization) – hodnotí uspořádání a vhodnou alokaci zdrojů v podniku včetně nastaveného systému jejich řízení a využívání a odpovídá na otázku - Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

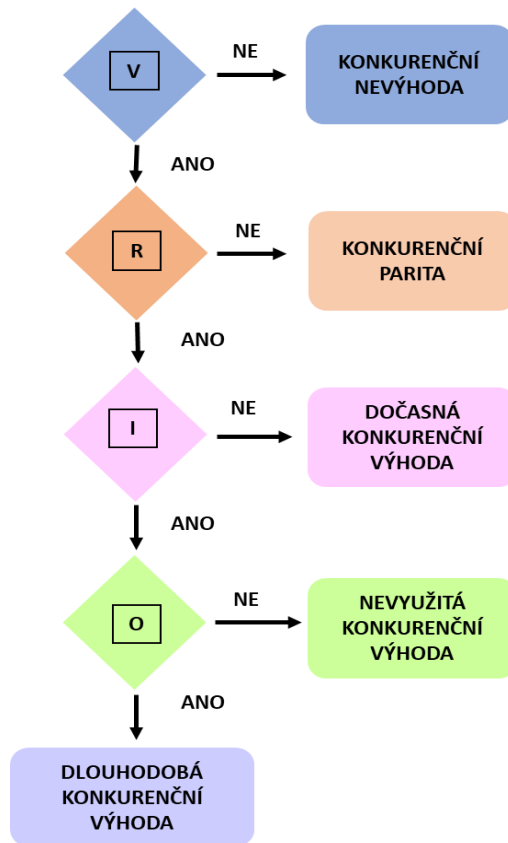
Tyto čtyři kategorie jsou ukazatelem jedinečné hodnoty zdrojů, kterými se vyznačuje každý podnik a jejich analýza dat pomáhá odhalit dlouhodobé výhody pro úspěšné a efektivní řízení podniku, což je cílem této analýzy. Postup při určování důležitosti a významnosti zdrojů je snadný. K tomuto účelu slouží jednoduchý diagram viz obrázek 2.3. Principem VRIO analýzy je odpovědět na položené otázky specifické pro každou kategorii dle stanoveného pořadí viz. tabulka 2.2.

**Tabulka 2.2** Otázky VRIO analýzy

Pořadí	Kategorie	Otázka	Požadované vyhodnocení
1	hodnota V	Vytváří zdroje hodnotu pro podnik (snížením nákladů či zvýšením výnosů)?	ANO
2	vzácnost R	Jsou zdroje ojedinělé (výjimečné a úzce specifické pro podnik)?	ANO
3	napodobitelnost I	Jsou zdroje snadno napodobitelné (lze je jednoduše nahradit jinými)?	ANO
4	organizovatelnost O	Jsou zdroje podnikem vhodně alokovány (využívány všechny v nejvyšší možné míře)?	ANO

*Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů*

Při vyhodnocování analýzy VRIO jsou pro podnik cennými zdroji ty, které pozitivně ovlivňují finanční výsledky. Významné jsou takové zdroje, které vhodně stanoveným principem využívání pomáhají podniku snížit náklady, případně zvýšit výnosy. Nejvíce ceněné zdroje jsou ty, které podniku svým užíváním umožňují obojí.



**Obrázek 2.3** VRIO analýza

*Zdroj: vlastní zpracování*

Všechny výše uvedené analýzy mají společný charakter, čímž je hodnocení vnitřního prostředí podniku. Tím tak splňují požadavek pro možnost využití při realizaci a zpracování manažerského auditu, který je zaměřen na zhodnocení využívaného systému řízení.

## 2.4 Účel a funkce manažerského auditu

### Účel manažerského auditu

Dle autorů Dvořáčka (2003) a Trunečka (2004a) účelem a smyslem manažerského auditu je pomáhat řídicím pracovníkům v podnicích dosahovat efektivních výsledků při plnění jejich funkcí. K základním úkolům manažerského auditu patří:

- permanentně zpracovávat analýzu podniku, zejména analýzu jeho řízení a následně navrhnout vedení podniku vhodná doporučení a opatření, které by vedly ke zlepšení této činnosti;
- kontrolovat soulad stanovené a vytyčené strategie podniku s taktickým a operativním řízením;
- informovat vedení podniku o všech nepravidłnostech, anomáliích a zásadních odchylkách od vytyčené linie z pohledu řízení, které byly odhaleny, s doporučením a návrhem, jak tyto nedostatky odstranit;
- vyhodnocovat a zabezpečovat, aby všechny zdroje v podniku, jak materiální, nehmotné tak lidské byly adekvátně, efektivně a hospodárně využívány pro dosažení nejlepších výsledků;

- věnovat zvláštní pozornost vývojovým tendencím, novým metodám a systémům řízení podniku a přispívat k vytváření prostředí otevřeného novým změnám a týmové spolupráci;
- ověřovat spolehlivost a vhodnost používaného informačního systému v podniku;
- monitorovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti podniku a ve všech jeho strukturách a systémech;
- podle požadavků a pokynů vedení podniku realizovat speciální studie, kterými bude auditor pověřován.

### **Funkce manažerského auditu**

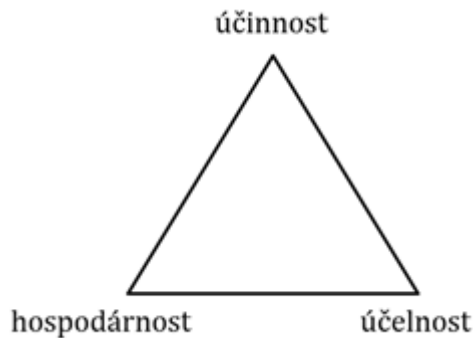
Chambers, Rand (2010) či Spencer (2004) uvádějí, že funkcí manažerského auditu je poskytnout vedení podniku informace o kvalitě, stylu, způsobu a efektivitě řízení podniku. Pro zhodnocení kvality a efektivitě řízení podniku doporučují autoři využít analýzu „3 E“. Využití zjištěných výsledků z této analýzy by mělo podnikům poskytnout nejen informace o zhodnocení současného stavu řízení, ale mělo by též vést ke zlepšení řízení podniku do budoucna.

### **Analýza „3 E“**

Podstatou analýzy „3 E“ z pohledu manažerského auditu, dle autorů Dube, Gulati (2005) je zhodnotit užívaný systém řízení podniku manažery i z pohledu faktorů - účelnosti, efektivitě a hospodárnosti. Tato analýza vychází z původní myšlenky Petra Druckera, který ve své publikaci Management: tasks, responsibilities, practices z roku 1974 uvádí, že každá manažerská činnost by měla být posuzována především z hlediska účelnosti a efektivnosti. Dále zde autoři Chambers, Rand (1999) a Cascarino (2015) doplňují třetí hledisko, a tím je hospodárnost.

Účelnost (effectiveness) nabývá významu dělat správné věci. Účinnost či efektivita (efficiency) nabývá významu dělat věci správně tj. správnou cestou. Z pohledu manažerského auditu se zde zaměřuje pozornost zejména na:

- cíl, vizi podniku a jejich dosažení,
- plány podniku a jejich podrobnou rozpracovanost,
- organizační strukturu podniku a její pružnost,
- manažerské metody, techniky a postupy užívané v podniku,
- komunikační techniky a systémy užívané v podniku,
- snadný tok informací,
- kontrolní techniky a systémy užívané v podniku,
- styl řízení a využití pravomocí manažery,
- strategii podniku, její jednoznačnost a realizovatelnost,
- spolupracovníky a jejich motivaci,
- pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.



**Obrázek 2.4** Analýza „3 E“

*Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů Chambers, Rand 1999., Spencer 2004*

Hospodárnost (economy) nabývá významu dělat věci úsporně. Z pohledu manažerského auditu se pozornost věnuje především na:

- podnikové zdroje a jejich nejen účelné a efektivní využití, ale též hospodárné využití tj. zbytečné neplýtvání se zdroji (hmotnými, nehmotnými, finančními či lidskými) a zbytečné nevyužívání „luxusních“ zařízení, které by finančně zatěžovaly podnik. Chambers, Rand (2010) a Dube, Gulati (2005)

Dle autorů Chambers, Rand (2010) a Dube, Gulati (2005) jasným cílem a smyslem zahrnutí „3E“ analýzy do manažerského auditu je zvyšování efektivity řízení podniku do budoucna.

## 2.5 Formy zajištění manažerského auditu

Funkce manažerského auditu nemusí být nutně zřizována přímo uvnitř samotného podniku, ale může být též zabezpečována i z vnějších externích zdrojů. Manažeři či vedení podniku musí sami posoudit, jakou formu manažerského auditu zvolí. (Montana and Charnov 2008)

Mezi nejčastější faktory, které významně ovlivňují rozhodování o zvolené formě manažerského auditu, patří:

- velikost podniku,
- vlastnictví podniku,
- podnikatelské zaměření,
- ekonomická a finanční situace podniku,
- znalost podnikového prostředí - vnitřního i vnějšího,
- používané informační a komunikační systémy uvnitř podniku,
- úroveň systému vnitřního řízení podniku,
- úroveň systému vnitřní kontroly v podniku,
- dostatečnost a míra využívání zdrojů v podniku, materiálních i personálních,
- stanovení obsahu a rozsahu jednotlivých manažerských auditů,
- časová náročnost vykonání manažerského auditu,
- kapacita poskytovaných služeb,
- flexibilita v poskytování daných služeb,
- kvalita personálních zdrojů,
- zkušenosti managementu s vykonáním manažerského auditu a
- specifické znalosti a dovednosti v oblasti metodiky a výkonu manažerského auditu. (Truneček, 2004a), (Kafka, 2009), (Schniederjans at al. 2015)

Interně zajišťovaný manažerský audit, tj. insourcing manažerského auditu představuje zřízení útvaru, interního manažerského auditu, přímo uvnitř podniku. V takto zřízeném útvaru pracují pouze kmenoví zaměstnanci podniku. Naproti tomu externě zajišťovaný manažerský audit, tj. outsourcing manažerského auditu představuje spolupráci s externí firmou, která se zabývá touto auditorskou specializací. (Pronovost, 2000)

Existuje celá řada argumentů, které mluví ve prospěch interně zajišťovaného manažerského auditu i ve prospěch externě zajišťovaného manažerského auditu. Dle autorů Schniederjans et. al (2005) či (Montana, Charnov 2008) obecně za hlavní výhody interně zajišťovaných činností, tudíž též manažerského auditu, lze zahrnout loajalitu a věrnost pracovníků a kontrolu nad probíhajícími činnostmi či procesy v podniku. Za hlavní výhody externě zajišťovaných činností obecně lze zařadit nižší náklady a vyšší kreativitu zpracování jednotlivých operací a vyšší objektivitu auditorů.

Vedení každého podniku tedy musí zvážit přednosti i zápory obou forem zajištění auditů a vybrat nejvíce vyhovující formu. Samozřejmě lze zvolit též kombinaci obou forem, tj. společný manažerský audit, tj. co-sourcing manažerského auditu a využít z každé formy ty nejlepší výhody a přednosti. Vždy záleží pouze na konkrétním podniku a jeho potřebách. Princip společného manažerského auditu tkví v tom, že v rámci podniku je založen interní útvar manažerského auditu, který má svého vedoucího pracovníka vybraného z kmenových zaměstnanců. Tento vedoucí pracovník se stává současně též garantem smluvního vztahu o externím zajištění manažerského auditu. Hlavní výhodou společného manažerského auditu je fakt, že externí společnost zaměstnává odborníky, kteří jsou vysoce kvalifikovaní ve svém oboru a mohou tak pomoci interním pracovníkům svými znalostmi a zkušenostmi.

Dále podnik externí společnosti nemusí vyzrazovat důvěrné informace, jelikož míra zapojení externí firmy závisí na specializaci a hloubce zpracování manažerského auditu. Je však nutné upozornit že odpovědnou osobou za vykonání manažerského auditu se zde stává pouze sám vedoucí pracovník interního útvaru manažerského auditu. (Dvořáček, 2003)

Pro kvalitní vykonání společného manažerského auditu je vhodné, aby si interní a externí pracovníci stanovili mezi sebou základní pravidla, které budou navzájem respektovat a dodržovat. Mezi stanovená základní pravidla je vhodné zařadit:

- naplánování schůzek interních a externích pracovníků vždy dopředu a stanovit jejich četnost,
- stanovení pravidel pro komunikaci mezi sebou – způsob komunikace a četnost komunikace,
- stanovení či případné sjednocení auditorské metodologie a technik,
- stanovení systému dokumentace za účelem vzájemného sdílení výstupů a
- stanovení principu sdílení informací a vzájemného přístupu k dokumentaci. (Fountain, 2016)

Následující tabulka uvádí výhody a nevýhody interně a externě zajišťovaného manažerského auditu.

**Tabulka 2.3** Výhody a nevýhody interně a externě zajišťovaného manažerského auditu

<b>Interně zajišťovaný audit</b>	
<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
nejlepší znalost specifického prostředí podniku, jeho cílů, přístupu managementu a neformálních vazeb v podniku	nízká nezávislost, možná zaujatost a nízká objektivita interních pracovníků
vyšší vzájemná tolerance a spolupráce interních pracovníků	vysoké náklady na zřízení interního útvaru manažerského auditu či případné proškolení interních pracovníků
vyšší důvěra vedoucích pracovníků a snazší získávání potřebných informací či dokumentů k vykonání manažerského auditu	vysoké kvalifikační nároky na vzdělanost, vědomosti, znalosti a praktické zkušenosti interních pracovníků, které na rozdíl od externích pracovníků těžko získávají
vedení podniku může snadno dohlížet na používané metody a postupy při výkonu manažerského auditu a zmínit případné námitky a připomínky	malé podniky s nízkým počtem specializovaných pracovníků nemohou zabezpečit kvalitní expertízy ve všech oblastech manažerského auditu
	těžší prosazení formulovaných doporučení auditorem
	časově delší období na očekávané výstupy z manažerského auditu
<b>Externě zajišťovaný audit</b>	
<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
větší nezávislost, nezaujatost a objektivita externího pracovníka než interních pracovníků	nížší znalost specifického prostředí podniku, jeho cílů, přístupu managementu a neformálních vazeb v podniku
možnost zaměření se na jádro problémů, tj. externí pracovníci neorientují svou hlavní pozornost na každodenní rutinní činnosti, jako je tomu obvykle u interních pracovníků	podniky se stávají závislými na externích poskytovatelích manažerského auditu tzn. jejich konzultační a poradenské služby jsou časově omezené
vyšší znalosti a dovednosti v oboru manažerského auditu a dlouhodobé praktické zkušenosti s aplikací auditu v různých oborech a různých typech podniků	riziko vyrazení důvěrných či tajných informací a možnost úniku těchto informací z auditovaného podniku
propracovanější postupy, metody a techniky manažerského auditu	možnost vzniku rizika vzájemné nespolečné spolupráce interních pracovníků s externími pracovníky
pro malé podniky s nízkým počtem specializovaných pracovníků je velice obtížné a nákladné zabezpečit kvalitní expertízy ve všech oblastech manažerského auditu	riziko ztráty kontroly vedení podniku nad auditorskou činností + riziko nekvalitně vykonaného manažerského auditu
lepší orientace v nových trendech užívaných v oblasti manažerského auditu	delší časová náročnost naplánování vzájemné spolupráce externího pracovníka s interními pracovníky
snaží prosazení stanovených a formulovaných doporučení auditorem	
komplexnost poskytovaných služeb	
nižší náklady než při vykonání manažerského auditu vlastními interními pracovníky	
lepší zpětná vazba a hodnocení vykonaného manažerského auditu, které často u interně zajišťovaného auditu chybí	

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů Dvořáček, 2003., Click, Duening 2004., Fountain, 2016., Kafka, 2009., Pronovost, 2000.

Při rozhodování o externím zajištění manažerského auditu musí management a vedení podniku vždy důsledně zvážit, zda právě pro jejich podnik je tato forma manažerského auditu tou nejlepší volbou. (McIvor, 2005)

Je nutné upozornit, že outsourcing není vhodnou variantou uplatnitelnou pro všechny podniky. Mezi hlavní důvody pro zvolení externího zajištění v rámci manažerského auditu lze zařadit – organizační, finanční a ostatní důvody viz. obr. 2.5. (Click, Duening 2004)



**Obrázek 2.5** Důvody využití služeb externě zajišťovaného manažerského auditu  
 Zdroj: vlastní zpracování dle autorů McIvor, 2005., Click, Duening 2004

## 2.6 Koncepce a perspektivy manažerského auditu

Zahraniční odborníci z praxe manažerský audit nejčastěji realizují v šesti oblastech, jak znázorňuje obrázek 2.6.

### Cíle manažerského auditu

Cíle manažerského auditu zahrnují doporučení na zlepšení efektivity řízení: Manažerský audit odhaluje nekompetentnost v různých stupních managementu a navrhuje zavedení metod pro zlepšení efektivity řízení.



**Obrázek 2.6** Perspektivy manažerského auditu  
 Zdroj: vlastní zpracování dle <https://stunited.org/management-audit-concept-and-scope/> ze dne 8.7.2023

## Testování a ověřování efektivnosti

Audit managementu se zaměřuje na zlepšení produktivity na různých úrovních řízení a implementace politik. Cílem je analyzovat celkovou schopnost strategií, politik a plánování: Audituje a analyzuje procesy politik strukturované managementem a kontroluje, zda jsou vhodně implementovány.

Další oblast manažerského auditu je zaměřena na zvýšení zisku: Pomáhá zvyšovat zisk podniku tím, že předkládá řešení pro optimalizaci zdrojů hodnotným způsobem.

## Rozsah manažerského auditu

Manažerský audit je v porovnání s nejčastěji využívaným finančním auditem či finančním reportingem poměrně široký, jelikož neanalyzuje pouze finance, ale i mnoho dalších oblastí a hledisek podniku. Má schopnost hodnotit řízení na různých úrovních. Hlavní rozsah manažerského auditu monitoruje následující 4 oblasti.

- Efektivnost managementu: Kontroluje všechny úrovně managementu (od shora po střed až dolů) podniku.
- Implementace zásad a metod: Manažerský audit kontroluje, zda jsou všechny zásady a metody implementované podnikem účinné a úspěšné.
- Zjišťování a zkoumání rozdílů: Pomáhá při identifikaci rozdílů v produktivitě a při identifikaci toho, zda model stanovený podniky je či není správně splněn.
- Předkládání doporučení ke zlepšení: Manažerský audit předkládá návrhy na zlepšení v segmentech, jako jsou lidské zdroje, finance, marketing a prodej, administrativa a mnohé jiné.

## Princip fungování manažerského auditu

Představenstvo podniku velmi často nemá formálně vytvořený výbor pro manažerský audit. Výkonní pracovníci představenstva posuzují výkonnost jednotlivých vedoucích pracovníků pomocí kvantifikovatelných informací (jako je zisk na akcii-EPS, zisk před úrokem a zdaněním-EBIT, zisková marže, ziskové rozpětí, peněžní tok aj.) a pomocí nekvantifikovatelných komponent (jako je akvizice). V tomto případě může představenstvo jmenovat nezávislého auditora/konzultanta, který audit zpracuje.

Dle zahraničních expertů z praxe manažerský audit může řešit především následující otázky.

- *Do jaké míry jsou současné postupy řízení rizik účinné?*
- *Má společnost aktuální a vyspělý IT systém?*
- *Snaží se vedení podniku ujistit, že podnikatelský subjekt je „dobrý korporátní člen“?*
- *Jaká je organizační struktura uspořádaná managementem?*
- *Má podnik jasné linie podávání zpráv nebo je rozředěná či matoucí?*
- *Jaké jsou zásady, strategie a postupy podniku a jsou v souladu s podnikovými cíli?*
- *Jak efektivně prezentuje vedení podniku roční rozpočet?*
- *Jsou mezi zaměstnanci podniku dobré vztahy?*
- *Jak efektivní jsou náborové, výběrové a retenční politiky podniku? Zavedl management školicí programy na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců?*
- *Reaguje management podniku na své zúčastněné strany?*
- *Vede vedení podniku efektivně cestu k úspěšnému plnění finančních cílů?*

## Výhody manažerského auditu

Realizace manažerského auditu podnikům přináší značné přednosti a výhody, jenž znázorňuje obr. 2.7.



**Obrázek 2.7** Výhody realizace manažerského auditu

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://stunited.org/management-audit-concept-and-scope/> ze dne 8.7.2023

- Manažerský audit pomáhá při vytváření organizačního rámce pro realizaci plánů.
- Pomáhá při navrhování a vyhodnocování „Manažerského informačního systému“ (zkráceně MIS) pro správné rozhodování tak, aby pomáhal v procesu koordinace, motivace i kontroly fungování podniku.
- Pomáhá vrcholovému vedení podniku při navrhování základních politik a postupů a při definování cílů a záměrů.
- Pomáhá při hodnocení SWOT analýzy (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) podnikání a pomáhá při vytváření pevnějších základů podnikání.
- Pomáhá při dosahování cílů podnikání a pomáhá při předkládání životaschopného a dosažitelného plánu pro podnikatelský subjekt.
- Manažerský audit také pomáhá vedení podniku odhalovat nehospodárné nakládání s finančními prostředky, omezovat extravagantní praktiky a snižovat neefektivní využívání fyzických zdrojů.

### Hlavní oblasti manažerského auditu

Mezi oblasti zahrnované pro hodnocení při zpracování manažerského auditu lze zahrnout tyto.

#### A/ Struktura podniku

Manažerský audit prověřuje účinnost struktury podniku, jejímž prostřednictvím hodlá obchodní vedení dosáhnout svých předem stanovených cílů. V tomto případě se hodnocení vykonává především pomocí opatření, jako je tok informací, rozsah a pokrytí dohledu, centralizace a decentralizace úřadu a vztahu s úřadem.

## **B/ Činnost správní rady**

V tomto segmentu hodnocení připadají v úvahu tři základní prvky, a to:

- celková kvalita každého z ředitelů podniku a jejich přínos pro představenstvo,
- míra a rozsah, v jakém mohou ředitelé podniku efektivně pracovat jako tým,
- zda ředitelé působí jako správci obchodní společnosti.

## **C/ Ocenění či hodnocení vedoucích pracovníků**

Za důležité prvky efektivního vedoucího podniku lze považovat tři vlastnosti, kterými jsou schopnosti, integrita a průmysl. Efektivní řízení vyžaduje, aby vedoucí pracovníci podniku spolupracovali a zajišťovali kontinuitu podnikání dodržováním zásad, programů a postupů souvisejících s různými činnostmi účetní jednotky. Jelikož vedoucí pracovníci hrají v podniku důležitou roli, je možné analyzovat jejich výkon diskrétně.

## **D/ Spolehlivost příjmů**

Tento aspekt zahrnuje zjišťování příjmů a hodnocení míry, do jaké zdroje (počítající aktiva) podniku realizovaly zisk a jejich schopnosti v reálném a též hmotném vyjádření.

## **E/ Ekonomické operace**

Tento segment zahrnuje klasifikaci hodnoty veřejné úcty k podnikání související s různými zájmy, jako jsou spotřebitelé a zákazníci, věřitelé a dodavatelé, zaměstnanci a společnost, ve které působí.

Celková sociální výkonnost podniku a její administrativy je posuzována zkoumáním a hodnocením toho, do jaké míry je adekvátně vykonávána sociální odpovědnost vůči různým zájmovým skupinám.

## **F/ Odpovědnost vůči akcionářům**

V tomto segmentu se hodnotí především služba podniku/společnosti vůči akcionářům, a to především se zaměřením na tři hlavní kritéria:

- minimalizace rizik pro realizaci investic,
- životaschopná (časová) návratnost investic a
- přiměřené zhodnocení kapitálu v čase.

## **G/ Výzkum a vývoj**

Daný segment hodnotí analýzu politik výzkumu. Zejména ve výrobních podnicích, je tato oblast nanejvýš důležitá. Hodnotí se rozsah a míra, do jaké byly v minulosti využívány postupy výzkumu a vývoje, a zda byly úspěšné.

## **H/ Fiskální politika**

V tomto segmentu se prvky hodnocení zaměřují na studium a manipulaci s kapitálovou strukturou podniku/společnosti, dividendovou politikou, fiskální politikou, kontrolními opatřeními a jejich implementací v různých částech podnikání.

## **I/ Efektivita výroby**

Při hodnocení efektivity výroby je záměrem manažerského auditu zhodnotit především efektivitu oblastí – systém hospodaření s materiálem, využívání odpadového hospodářství, nastavení strojního hospodářství a princip řízení lidských zdrojů. Je třeba náležitě zvážit hodnocení výrobních politik s ohledem na kvalitu a kvantitu.

## **J/ Prodej a marketing**

Manažerský audit v dané oblasti se zabývá zejména cíli tří různých kritérií, kterými jsou:

- míra, do jaké má potenciál být realizován prodej z předchozího období,
- stupeň rozvoje prodejního personálu a
- míra, do jaké současná prodejní politika podniku pomáhá jejímu vedení realizovat prodejní potenciál.

Více specifikace o jednotlivých oblastech je uvedeno v následujících kapitolách.