

SCÉNÁŘ

SCENARIO

Podnik PMA s. r. o.

Podnik PMA s. r. o. je středně velký výrobní podnik působící na trhu B2B. Vyrábí reklamní a obalové materiály pro firemní zákazníky (př. potištěné krabice, etikety, prezentační obaly, jednoduché propagační sety apod.). Podnik má stanovenu vizi - dlouhodobé posílení důvěry a stability zákaznických vztahů. Na tuto vizi navazuje strategie - řízení a rozvoj vztahů se zákazníky, která se zaměřuje na zvyšování spolehlivosti spolupráce se zákazníky.

Pro aktuální období byly ke strategii stanoveny cíle zaměřené na rychlejší řešení stížností, důslednější určování jejich příčin a zajištění odpovědnosti za realizaci nápravných opatření.

Přesto se výsledky výrazně nezlepšují. Podobné stížnosti se opakují a jednotlivé útvary se neshodují v tom, kde vzniká hlavní problém.

Vedení podniku požádalo auditorský tým o posouzení situace. Tým má analyzovat problém, vyhodnotit dostupné informace a navrhnout doporučení pro zlepšení.

POLE 1 · I. FÁZE



SCÉNÁŘ

SCENARIO

Vymezení auditního problému

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Na základě scénáře vymezte hlavní auditní problém, kterým se bude tým zabývat. Stanovte 3 otázky, na které bude nutné během auditu získat odpověď, a určete, jakým způsobem k nim získáte potřebné informace.

POLE 2 · I. FÁZE



RIZIKO

RISK

Neúplné vymezení problému

ÚKOL TÝMU:

Určete, jaké hlavní riziko může vzniknout při úvodním vymezení auditního problému.

POLE 3 · I. FÁZE



DŮKAZ

EVIDENCE

Záznam z porady vedení

DŮKAZ:

Ze zápisu z porady vedení vyplývá, že vedení opakovaně požaduje snížení počtu opakovaných stížností. Úkoly jsou však formulovány obecně, například „zlepšit práci se stížnostmi“ nebo „urychlit reakci na zákazníka“. U části úkolů není uvedeno, kdo odpovídá za zjištění příčiny stížnosti, jaký je termín splnění a jak bude ověřeno, že se problém nebude opakovat.

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Vyhodnoťte význam uvedeného záznamu pro posouzení způsobu řízení stanovených cílů. Určete, které informace ze záznamu využijete při dalším ověřování.

POLE 4 · I. FÁZE



NÁPOVĚDA

HINT

Doplňující informace

Vedení sleduje počet opakovaných stížností a dobu jejich vyřízení. Informace o příčinách, odpovědnosti za nápravná opatření a kontrole jejich účinnosti však nejsou vždy zaznamenávány úplně, jednoznačně a bezchybně.

POLE 5 · I. FÁZE



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Prioritizace oblastí dalšího auditu

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Určete oblasti, které bude nutné v dalším postupu auditu analyzovat a zhodnotit. Seřaďte je podle důležitosti a stručně zdůvodněte zvolenou prioritu.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

POLE 6

II. FÁZE



AUDITNÍ ÚKOL

AUDIT TASK

Příprava sběru auditních informací

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Na základě zvolených priorit určete, jaké konkrétní informace bude nutné získat od jednotlivých útvarů podniku. U každé informace uveďte, od koho ji budete požadovat a k čemu ji v auditu využijete.

POLE 7

II. FÁZE



DŮKAZ

EVIDENCE

Informace o postupu při opakovaných stížnostech

DŮKAZ:

Ze získaných informací vyplývá, že při opakovaných stížnostech nepostupují útvary jednotně. Jako nejčastější problémy se objevují:

Neúplné předání podkladů mezi zákaznickým servisem a grafickou přípravou, například chybějící informace o schválené finální verzi návrhu.

Nejednotné doplňování záznamů o stížnostech, kdy některé záznamy obsahují pouze způsob vyřízení vůči zákazníkovi, ale neobsahují další navazující informace.

Slabé řízení příčin opakovaných problémů, protože vedoucí zákaznického servisu klade důraz především na rychlou odpověď zákazníkovi a uzavření konkrétní stížnosti. Příčiny opakovaných problémů se však dále nevyhodnocují vždy stejným způsobem. Někteří pracovníci proto postupují podle vlastních zkušeností nebo podle neformální domluvy s kolegy z jiných útvarů.

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Vyhodnoťte význam uvedených informací pro další postup auditu. Určete, které skutečnosti bude nutné dále porovnat s interními pravidly, odpovědnostmi a záznamy o řešení stížností.

POLE 8

II. FÁZE



RIZIKO

RISK

Izolované hodnocení informací

ÚKOL TÝMU:

Určete, jaké riziko vzniká, pokud tým hodnotí získané informace jednotlivě, bez jejich vzájemného propojení a posouzení širších souvislostí.

POLE 9

II. FÁZE



DŮKAZ

EVIDENCE

Hodnocení práce zákaznického servisu

DŮKAZ:

Při hloubkové analýze získaných informací bylo dále zjištěno, že práce zákaznického servisu je hodnocena hlavně podle rychlosti reakce na zákazníka a počtu uzavřených stížností. Vedoucí zákaznického servisu pravidelně předkládá vedení přehled o tom, kolik stížností bylo přijato, kolik jich bylo uzavřeno a jaká byla průměrná doba odpovědi.

V podkladech pro hodnocení však chybí informace o tom, kdo odpovídá za určení příčiny opakované stížnosti, kdo má zajistit přijetí nápravného opatření a kdo má následně zkontrolovat, zda se stejný problém znovu neopakuje. Vedoucí zákaznického servisu tyto odpovědnosti neurčuje jednoznačně a vedení podniku je při hodnocení práce zákaznického servisu samostatně nevyžaduje.

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Vyhodnoťte význam uvedených zjištění pro další postup auditu. Určete, jak může způsob hodnocení práce zákaznického servisu a neurčená odpovědnost ovlivňovat řešení opakovaných stížností.

POLE 10

II. FÁZE



NÁPOVĚDA

HINT

Doplňující informace

NÁPOVĚDA:

Při řešení opakovaných stížností není v podniku vždy jednoznačně určeno, kdo odpovídá za zjištění příčiny problému, kdo má zajistit nápravné opatření a kdo má zkontrolovat, zda bylo opatření účinné.

Zákaznický servis proto často uzavírá stížnost vůči zákazníkovi, ale další návazné kroky mezi útvary nejsou vždy řízeny jednotně.

POLE 11

II. FÁZE



DŮKAZ

EVIDENCE

Porovnání interního postupu se skutečnou praxí

DŮKAZ:

Při návazném vyžádání potřebných dokumentů byl týmu předložen interní postup pro řešení opakovaných problémů a několik záznamů z konkrétních řešených případů.

Z interního postupu vyplývá, že opakovaný problém má být po uzavření případu dále posouzen, má být určena jeho příčina a má být rozhodnuto o dalším postupu. V konkrétních záznamech však není tento postup vždy patrný. Některé případy jsou vedeny jako uzavřené, přestože ze záznamů není zřejmé, zda byl interní postup skutečně použit a zda jednotlivé kroky na sebe navazovaly.

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Vyhodnoťte význam předložených dokumentů pro další postup auditu. Určete, jak může rozdíl mezi formálně nastaveným postupem a jeho skutečným využitím ovlivnit posouzení auditního problému.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

POLE 12 — II. FÁZE



AUDITNÍ ÚKOL

AUDIT TASK

Příprava zjištění k vyhodnocení

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Na základě dosud získaných informací z druhé fáze auditu připravte přehled zjištění, který bude sloužit jako podklad pro jejich následné vyhodnocení.

Uveďte nejdůležitější zjištěné skutečnosti, rozlište jejich význam pro audit a určete, zda se vztahují spíše k projevu problému, možné příčině problému, způsobu řízení nebo k návaznosti mezi útvary.

Ke každému zjištění doplňte, z jaké informace vycházíte, proč je dané zjištění důležité a které oblasti bude nutné ve třetí fázi dále vyhodnotit.

POLE 13 — II. FÁZE



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Výběr klíčových zjištění k dalšímu vyhodnocení

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Na základě připraveného přehledu zjištění rozhodněte, která zjištění jsou pro další postup auditu nejdůležitější. Vyberte ta, která podle vás nejvíce pomáhají pochopit podstatu auditního problému.

U vybraných zjištění určete, proč jsou významná, jak mohou ovlivnit posouzení celé situace a podle čeho je bude nutné v dalším postupu vyhodnotit.

POLE 14 — III. FÁZE



AUDITNÍ ÚKOL

AUDIT TASK

Roztřídění dat pro vyhodnocení

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Na základě připraveného přehledu zjištění roztřiďte získaná data podle jejich využitelnosti pro další vyhodnocení auditního problému. Určete, která data jsou dostatečně konkrétní a použitelná, která je nutné znovu posoudit a u kterých oblastí mohou být informace stále neúplné nebo nejednoznačné.

Zvažte, zda je pro správné vyhodnocení nutné některá data dodatečně získat, doplnit nebo porovnat s již dostupnými podklady. U každé vybrané oblasti stručně zdůvodněte, proč je pro další vyhodnocení důležitá.

VÝSTUP TÝMU:

Rozdělení získaných dat podle jejich využitelnosti pro další vyhodnocení.

Určení dat, která je nutné dodatečně získat, doplnit nebo znovu posoudit.

Vymezení zjištění, která budou tvořit základ pro auditní závěr.

POLE 15 — III. FÁZE



RIZIKO

RISK

Nesprávné určení významu dat

ÚKOL TÝMU:

Určete, jaké riziko vzniká, pokud tým při vyhodnocování nerozliší, která získaná data jsou pro auditní závěr podstatná a která mají pouze doplňující nebo okrajový význam.

POLE 16 — III. FÁZE



DŮKAZ

EVIDENCE

Vyjádření vedoucího zákaznického servisu

DŮKAZ:

Při vyhodnocování dosavadních zjištění bylo dále zjištěno, že vedoucí zákaznického servisu ponechává pracovníkům při řešení opakovaných stížností značnou volnost. Uvádí, že zaměstnanci „nejlépe vědí, jak se zákazníkem komunikovat" a že není nutné jim určovat přesný postup u každého případu.

Zároveň však nebylo doloženo, že by pracovníkům jasně vysvětlil, jak mají u opakovaných stížností postupovat při určování příčiny problému, předávání úkolů dalším útvarům, navrhování nápravného opatření a kontrole jeho účinnosti. Pracovníci proto postupují rozdílně podle vlastních zkušeností, což vede k tomu, že některé stížnosti jsou pouze uzavřeny, ale jejich příčina není dále řízena jednotným způsobem.

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Vyhodnoťte význam uvedeného zjištění pro posouzení způsobu řízení zákaznického servisu. Určete, jak může ponechání volného postupu bez jasného vedení ovlivnit řešení opakovaných stížností a odpovědnost za návazné kroky.

POLE 17 — III. FÁZE



NÁPOVĚDA

HINT

Doplňující informace k zamyšlení

NÁPOVĚDA:

Vedoucí zákaznického servisu ponechává pracovníkům při řešení opakovaných stížností značnou volnost. Zamyslete se, zda bylo toto rozhodnutí vhodné v situaci, kdy pracovníci neměli jednotně stanovený postup pro určování příčin problému, předávání návazných úkolů a kontrolu účinnosti přijatých opatření.

Zvažte, zda volnost pracovníků v tomto případě podporovala samostatné rozhodování, nebo spíše vedla k rozdílným postupům, nejasné odpovědnosti a obtížnějšímu vyhodnocení výsledků.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

POLE 18 · III. FÁZE



DŮKAZ
EVIDENCE

Rozpor mezi deklarovanou strategií a skutečným řízením

DŮKAZ:
Při vyhodnocování dosavadních zjištění bylo patrné, že podnik ve své strategii zdůrazňuje spolehlivost spolupráce se zákazníky. V každodenním řízení zákaznického servisu je však úspěšné řešení stížností posuzováno hlavně podle toho, zda byla zákazníkovi rychle odeslána odpověď a případ byl uzavřen.

Tento způsob řízení vede k tomu, že pracovníci vnímají jako hlavní prioritu rychlé zvládnutí konkrétní situace, nikoli dlouhodobé zlepšení spolupráce se zákazníkem.

ZADÁNÍ PRO TÝM:
Vyhodnoťte význam uvedeného zjištění pro posouzení návaznosti mezi strategií podniku a způsobem řízení zákaznického servisu. Určete, jak může toto zjištění ovlivnit další vyhodnocení auditního problému.

POLE 19 · III. FÁZE



AUDITNÍ ÚKOL
AUDIT TASK

Sestavení podkladu pro auditní checklist

ZADÁNÍ PRO TÝM:
Z dosud vyhodnocených zjištění vyberte ta, která mají největší význam pro posouzení auditního problému. U každého z nich stručně uveďte, proč je pro audit podstatné.

Posuďte, zda vybraná zjištění ukazují spíše na jednotlivé nedostatky, nebo na širší problém ve způsobu řízení, hodnocení práce a převodu stanovených cílů do běžné praxe.

Připravte auditní checklist v základní podobě, který bude dostatečně podložený získanými informacemi a bude možné jej využít jako podklad pro hlavní auditní rozhodnutí.

POLE 20 · III. FÁZE



ROZHODNUTÍ
ROZCESTNÍK · DECISION

Volba hlavního auditního závěru

ZADÁNÍ PRO TÝM:
Rozhodněte, jaký hlavní auditní závěr vyplývá z dosavadního vyhodnocení zjištění. Zvolte takový závěr, který nejlépe vystihuje podstatu auditního problému a je podložený nejdůležitějšími informacemi.

POLE 21 · IV. FÁZE



AUDITNÍ ÚKOL
AUDIT TASK

Příprava doporučení k auditnímu závěru

ZADÁNÍ PRO TÝM:
Na základě hlavního auditního závěru určete oblasti, ve kterých bude vhodné navrhnout doporučení pro zlepšení. U každé oblasti stručně vysvětlete, proč je pro závěrečné posouzení důležitá.

Posuďte, jak mají doporučení navazovat na dosavadní zjištění a jaký význam mohou mít pro řešený auditní problém.

Připravte návrh hlavních směrů doporučení, které bude možné využít při zpracování závěrečného auditního výstupu. U každého směru uveďte, jak může přispět ke zlepšení posuzované situace.

POLE 22 · IV. FÁZE



DŮKAZ
EVIDENCE

Informace z interního reportingu a controllingu

DŮKAZ:
Z interního reportingu a controllingu vyplývá, že podnik pravidelně sleduje vybrané ukazatele výkonnosti jednotlivých útvarů. V přehledech jsou uváděny zejména počty splněných úkolů, termíny jejich dokončení a základní informace o průběhu řešených případů.

U části opatření však není zřejmé, podle čeho podnik posuzuje jejich skutečný přínos. Některé úkoly jsou označeny jako splněné, ale není uvedeno, zda vedly k očekávanému zlepšení a řídily se doporučením nebo zda byly využity pro další rozhodování vedení.

ZADÁNÍ PRO TÝM:
Vyhodnoťte význam uvedených informací pro formulaci auditních doporučení. Určete, jak mohou informace z interního reportingu a controllingu ovlivnit podobu doporučení a jejich využitelnost pro další řízení podniku.

POLE 23 · IV. FÁZE



RIZIKO
RISK

Formální nebo příliš obecná doporučení

ÚKOL TÝMU:
Určete, jaké riziko vzniká, pokud tým navrhne doporučení, která jsou příliš obecná, formální nebo nejsou jednoznačně propojena s hlavním auditním závěrem.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

POLE 24

IV. FÁZE



NÁPOVĚDA

HINT

Doplňující informace k účinnosti opatření

NÁPOVĚDA:

U dříve přijatých opatření odpovědný manažer sledoval především to, zda byl úkol označen jako splněný. Už méně se však zabýval tím, zda bylo opatření skutečně dodržováno v běžné praxi a zda přineslo očekávaný výsledek.

V některých případech nebylo zpětně jasné, podle čeho se pozná, že opatření funguje, kdo má jeho dodržování sledovat a jak bude vyhodnocena jeho úspěšnost.

Zamyslete se, jak lze zkušenosti z dřívějšího sledování opatření využít při návrhu doporučení, která budou lépe použitelná, kontrolovatelná a vyhodnotitelná v praxi.

POLE 25

IV. FÁZE



VYHODNOCENÍ

FINAL AUDIT OUTPUT

Závěrečný auditní checklist: od vymezení problému k doporučení

ZADÁNÍ PRO TÝM:

Zpracujte závěrečný auditní checklist jako plnohodnotný výstup z provedeného manažerského auditu. Checklist musí zachytit celý auditní postup od úvodního vymezení auditního problému až po formulaci závěrečného doporučení.

Výstup musí být srozumitelný, přehledný a logicky uspořádaný. Musí být zřejmé, jak tým v průběhu auditu postupoval, jak pracoval se získanými informacemi, jak dospěl k auditnímu závěru a jak na něj navázal doporučením pro zlepšení.

Checklist má sloužit jako ucelený podklad pro závěrečné posouzení situace vedením podniku.

ODBOČKA 1/3

1. ROZCESTNÍK
KRATŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Manažerský audit

Tým zvolil částečně správný směr, ale prioritizace oblastí nebyla dostatečně jasná nebo zůstala příliš úzce zaměřená.

ÚKOL:

Co je hlavním smyslem manažerského auditu?

a) Určit konkrétního zaměstnance, který způsobil problém.

b) Zhodnotit fungování řízení, rozhodování, odpovědností a návazností v podniku.

c) Zkontrolovat pouze počet vyřízených stížností.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

b)

ODBOČKA 2/3

1. ROZCESTNÍK
KRATŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

PRAKTICKÁ APLIKACE

Příznak a příčina problému

ÚKOL:

Ve scénáři se opakují podobné zákaznické stížnosti. Vysvětlete, proč samotné opakování stížností nemusí být hlavní příčinou problému, ale pouze jeho projevem.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl uvést, že opakované stížnosti mohou ukazovat na hlubší problém v řízení, například v nastavení cílů, odpovědnosti za nápravná opatření, předávání informací nebo kontrole účinnosti přijatých opatření.

ODBOČKA 3/3

1. ROZCESTNÍK
KRATŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

APLIKACE NA SCÉNÁŘ

Doplnění priorit

ÚKOL:

Doplňte k původně zvolenému směru auditu ještě alespoň dvě další oblasti, které by bylo vhodné analyzovat a zhodnotit.

Po splnění kratší odbočky se tým vrací na pole 6.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Například nastavení cílů, řízení stížností, práce s příčinami problémů, odpovědnost za nápravná opatření, předávání informací mezi útvary, kontrola plnění a účinnosti opatření.

ODBOČKA 1/5

1. ROZCESTNÍK
DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Vymezení auditního problému

Tým zvolil nesprávný směr, například se zaměřil pouze na počet stížností, rychlost jejich vyřízení nebo jeden konkrétní útvar.

ÚKOL:

Co je rizikem příliš úzkého vymezení auditního problému?

a) Audit může přehlédnout souvislosti, které ovlivňují skutečnou příčinu problému.

b) Audit bude automaticky rychlejší a přesnější.

c) Tým nebude muset pracovat s dalšími informacemi.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

a)


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

ODBOČKA 2/5

1. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKO-PRAKTICKÁ OTÁZKA

Operativní problém vs. problém řízení

ÚKOL:

Rozlište, zda jde spíše o operativní problém, nebo o problém řízení:

„Zákazník dostal odpověď na stížnost, ale stejný typ stížnosti se v následujících měsících opakoval."

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Nejde pouze o operativní vyřízení stížnosti. Situace může ukazovat na problém řízení, protože nebyla odstraněna příčina, nebylo zajištěno nápravné opatření nebo nebyla ověřena jeho účinnost.

ODBOČKA 3/5

1. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Prioritizace v auditu

ÚKOL:

Proč je při plánování auditu důležité stanovit priority oblastí?

a) Aby tým mohl vynechat všechny méně příjemné informace.

b) Aby se tým soustředil na oblasti s největším dopadem na problém a neztratil směr auditu.

c) Aby audit hodnotil pouze jednu oblast podniku.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

b)

ODBOČKA 4/5

1. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

APLIKACE NA SCÉNÁŘ

Výběr oblastí

ÚKOL:

Uveďte alespoň tři oblasti, které by bylo vhodné v tomto scénáři analyzovat a zhodnotit, aby tým nehodnotil problém příliš úzce.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Například nastavení cílů, systém práce se stížnostmi, odpovědnost za nápravná opatření, kontrola účinnosti opatření, komunikace mezi útvary, způsob řízení ze strany vedení.

ODBOČKA 5/5

1. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

NÁVRAT KE SPRÁVNÉMU SMĚRU

Úprava postupu auditu

ÚKOL:

Přeformulujte původní směr auditu tak, aby nezůstal zaměřen pouze na jeden útvar nebo jeden ukazatel. Uveďte, které oblasti bude tým dále analyzovat a proč.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl upravit směr auditu tak, aby zahrnoval více souvisejících oblastí. Nemělo by jít pouze o hledání jednoho viníka, ale o to, jak spolu pracují různé části organizace a jak to ovlivňuje výsledky.

ODBOČKA 1/3

2. ROZCESTNÍK KRATŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Význam zjištění v auditu

Odbočka pro částečné rozhodnutí týmu

ÚKOL:

Co znamená, že je určité zjištění pro audit významné?

a) Jde o informaci, která se týká pouze jednoho pracovníka.

b) Jde o informaci, která pomáhá pochopit auditní problém a může ovlivnit závěr auditu.

c) Jde o informaci, která se objeví v podkladech jako první.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

b)

ODBOČKA 2/3

2. ROZCESTNÍK KRATŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

PRAKTICKÁ APLIKACE

Výběr klíčového zjištění

ÚKOL:

Vyberte z dosud získaných informací jedno zjištění, které považujete za klíčové pro další vyhodnocení. Stručně vysvětlete, proč je podle vás důležité.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl vybrat zjištění, které má význam pro pochopení podstaty problému, například nejasné určení odpovědnosti, chybějící kontrolu účinnosti opatření, obecně formulované úkoly nebo nedostatečné řízení rychlosti uzavření stížností.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

ODBOČKA 3/3

2. ROZCESTNÍK KRATŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Aplikace na další postup auditu

ÚKOL:

U vybraného zjištění určete, podle čeho jej bude nutné v dalším postupu vyhodnotit.

Tým se vrací na pole 14.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl uvést vhodná hlediska vyhodnocení, například dopad na opakování situace, závažnost mezi útvary, jasnost odpovědnosti, způsob řízení nebo soulad se stanovenými cíli.

ODBOČKA 1/5

2. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Kritéria pro vyhodnocení zjištění

Odbočka pro špatné rozhodnutí týmu

ÚKOL:

Co je důležité určit před tím, než tým začne vyhodnocovat auditní zjištění?

a) Které zjištění je nejjednodušší vysvětlit.

b) Podle jakých hledisek budou zjištění posuzována a jak souvisejí s auditním problémem.

c) Který útvar má nejvíce záznamů v podkladech.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

b)

ODBOČKA 2/5

2. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

PRAKTICKÁ APLIKACE

Projev a příčina problému

ÚKOL:

Rozlište, zda jde spíše o projev problému, nebo o možnou příčinu problému:

„Stížnost byla zákazníkovi rychle zodpovězena, ale stejný typ problému se později objevil znovu.“

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Rychlé zodpovězení stížnosti je spíše řešení konkrétního projevu problému. Opakovaný stejného problému může ukazovat na možnou příčinu v řízení, odpovědnosti, nápravných opatřeních nebo kontrole jejích účinnosti.

ODBOČKA 3/5

2. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKO-PRAKTICKÁ OTÁZKA

Odpovědnost

ÚKOL:

Vysvětlete, proč je při řešení opakovaných problémů důležité jednoznačně určit odpovědnost.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Jednoznačně určená odpovědnost pomáhá zajistit, aby bylo jasné, kdo zjištěné příčiny problému, kdo zajišťuje nápravné opatření a kdo kontroluje jeho účinnost. Bohužel odpovědnost určena není, mohou se ztrácet klíčy ztrácet nebo zůstat pouze formální.

ODBOČKA 4/5

2. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Aplikace na dosavadní zjištění

ÚKOL:

Vyberte dvě dosavadní zjištění a vysvětlete, jak spolu mohou souviset při vyhodnocení auditního problému.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl popsat například obecně formulovaný úkoly vedení, neúplné záznamy, hodnocení podle rychlosti uzavření stížností, nejasnou odpovědnost nebo chybějící kontrolu účinnosti opatření.

ODBOČKA 5/5

2. ROZCESTNÍK DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Návrat ke správnému směru vyhodnocení

ÚKOL:

Upravte svůj další postup tak, aby nebyl založen pouze na jednom zjištění nebo jednom útvaru. Určete alespoň tři zjištění, která bude nutné dále vyhodnotit, a ke každému uveďte, podle čeho jej budete posuzovat.

Tým se vrací na pole 14.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl vybrat více vzájemně souvisejících zjištění a určit k nim vhodná hlediska vyhodnocení, například odpovědnost, závažnost krokú, řízení práce, práce s příčinami, kontrola účinnosti opatření nebo dopad na plnění stanovených cílů.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

ODBOČKA 1/3

3. ROZCESTNÍK
KRATŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Auditní závěr

Odbočka pro částečné rozhodnutí týmu

ÚKOL:

Co by měl obsahovat správně formulovaný auditní závěr?

a) Pouze označení útvaru, ve kterém vznikl problém.

b) Vymezení hlavního problému, jeho podložení zjištěními a vysvětlení dopadu na stanovené cíle.

c) Pouze seznam všech získaných informací bez jejich vyhodnocení.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

b)

ODBOČKA 2/3

3. ROZCESTNÍK
KRATŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

PRAKTICKÁ APLIKACE

Podloženost závěru

ÚKOL:

Vyberte jedno zjištění, které podporuje váš hlavní auditní závěr, a vysvětlete, proč je pro závěr důležité.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl vybrat zjištění, které skutečně podporuje auditní závěr, například způsob řízení zákaznického servisu, nejasné určenou odpovědnost, volnost pracovníků bez jasného vedení nebo rozpor mezi strategií a každodenním řízením.

ODBOČKA 3/3

3. ROZCESTNÍK
KRATŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Úprava auditního závěru

ÚKOL:

Upravte svůj auditní závěr tak, aby nebyl založen pouze na jednom zjištění. Doplňte alespoň dvě další zjištění, která závěr podporují, a vysvětlete jejich význam.

Tým pokračuje na pole 21.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl propojit více zjištění a ukázat, že hlavní problém nespočívá pouze v jedné chybě, ale ve způsobu řízení, hodnocení práce, odpovědnosti a převodu stanovených cílů do běžné praxe.

ODBOČKA 1/5

3. ROZCESTNÍK
DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKÁ OTÁZKA

Rozdíl mezi zjištěním a závěrem

Odbočka pro špatné rozhodnutí týmu

ÚKOL:

Jaký je rozdíl mezi auditním zjištěním a auditním závěrem?

a) Auditní zjištění je konkrétní informace nebo skutečnost, auditní závěr je její vyhodnocení ve vztahu k auditnímu problému.

b) Auditní zjištění a auditní závěr znamenají totéž.

c) Auditní závěr se formuluje bez vazby na zjištěné informace.

SPRÁVNÁ ODPOVĚĎ:

a)

ODBOČKA 2/5

3. ROZCESTNÍK
DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

PRAKTICKÁ APLIKACE

Dílčí projev nebo hlavní příčina

ÚKOL:

Rozlište, zda jde spíše o dílčí projev problému, nebo o možnou hlavní příčinu:

„Pracovníci zákaznického servisu řeší opakované stížnosti rozdílným způsobem.“

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Jde spíše o projev hlubšího problému. Rozdílný postup pracovníků může ukazovat na nedostatečné vedení, nejasné stanovený postup, neurčenou odpovědnost nebo slabé prominutí stanovených cílů do každodenní praxe.

ODBOČKA 3/5

3. ROZCESTNÍK
DELŠÍ ODBOČKA

ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

TEORETICKO-PRAKTICKÁ OTÁZKA

Vazba na cíle

ÚKOL:

Vysvětlete, proč musí být auditní závěr posuzován ve vztahu ke stanoveným cílům podniku.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Auditní závěr má ukázat, zda způsob řízení podporuje plnění stanovených cílů. Pokud cíle směřují k rychlejšímu řešení stížností, určovaní příčin a odpovědnosti za nápravná opatření, musí závěr hodnotit nejen výřízení jednotlivých případů, ale také to, zda řízení skutečně vede k omezení opakovaných problémů.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA

ODBOČKA
4/5

3. ROZCESTNÍK
DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

APLIKACE NA ZJIŠTĚNÍ

Ověření závěru

ÚKOL:

Porovnejte svůj hlavní závěr se třemi dosavadními zjištěními. U každého určete, zda závěr podporuje, zpřesňuje, nebo s ním nesouvisí.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl pracovat pouze se zjištěními, která mají skutečný význam pro auditní závěr. Měl by rozlišit podstatné informace od doplňujících a ukázat, zda závěr vychází z více vzájemně souvisejících zjištění.

ODBOČKA
5/5

3. ROZCESTNÍK
DELŠÍ ODBOČKA



ROZHODNUTÍ

ROZCESTNÍK · DECISION

Návrat ke správnému auditnímu posouzení

ÚKOL:

Přeformulujte hlavní auditní závěr tak, aby vystihoval podstatu problému, byl podložený více zjištěními a ukazoval dopad na plnění stanovených cílů.

OČEKÁVANÁ ODPOVĚĎ:

Tým by měl dojít k závěru, že problém nespočívá pouze v jednotlivých chybách při řešení stížností, ale ve slabině řízení. Závěr by měl propojit zjištěná zpuso hodnocení práce, nejasnou odpovědnost, nedostatečné vedení pracovníků, rozdíl mezi formálním uzavřením stížností a skutečným odstraněním příčiny a slabou návaznost mezi strategií a každodenním řízením.


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA


AUDIT GAME
ZRÁDCE
AUDITNÍ KARTA