

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Interní audit v řízení podniku

Pavčina Váchová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavlína Váchová

Podnikání a administrativa

Název práce

Interní audit v řízení podniku

Název anglicky

Internal Auditing in corporate governance

Cíle práce

Hlavními cíli diplomové práce jsou analýza vymezených druhů auditů ve vybraném podniku, identifikace výstražných faktorů rizika a možného výskytu rizika v podnikových procesech a návazně vypracování návrhu opatření k odstranění zjištěných nedostatků v řízení procesů. S teoretickými základy a praktickými aplikacemi metodických nástrojů interního auditu, využitelnými ke splnění cílů se autor práce seznámí při nastudování odborných publikací, shromážděné legislativní dokumentace, posouzení podmínek vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí a rovněž při konzultacích s pověřenými osobami ve vybraném podniku.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení diplomového úkolu
3. Teoretická východiska řešení zvoleného tématu
4. Charakteristika sledované společnosti, jejího vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí
5. Analytická část práce: analýza výstupů prováděných interních auditů, posouzení účelnosti využití interního auditu v podmínkách sledovaného podniku, posouzení vlivu faktorů rizika
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz a vypracování návrhů řešení cílů práce
7. Závěr: prezentace klíčových poznatků z provedených šetření a vybraných nejvýznamnějších kroků navrhaného řešení
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, rozvoj podniku, Interní audit, auditot, metodické nástroje auditu, faktory rizika, riziko, vznik a výskyt rizika, riskmanagement, kontrola, prevence, podnik, podnikové procesy

Doporučené zdroje informací

- D. Galloway, Interní audit: průvodce nového auditora. Praha: ČIIA, 1997, s. 210, ISBN 80-86689-07-7
D. Prokúpková, Základy kontrolní činnosti. Praha: Nakladatelství Bilance, 1999, s. 118, ISBN neuvedeno
H. Koontz, H. Weihrich. Management. 10. vydání. Praha: East Publishing, 1998, s. 659, ISBN 80-7219-014-8
ISBN 978-80-247-2614-4
J. Dvořáček, Audit podniku a jeho operací. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 165, ISBN 80-7179-809-6
J. Dvořáček, Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 195, ISBN 80-7179-410-4
J. Dvořáček, P. Bonk, Standardy pro profesionální praxi interního auditu. Praha: ČIIA (Český institut interních auditorů), 1996
J. Dvořáček, T. Kafka, Interní audit v praxi. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, s. 236, ISBN 80-251-0836-8
J. Kruliš. Jak vítězit nad riziky. Aktivní management rizik nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde Praha, 2011, s. 568, ISBN 978-80-7201-835-2
J. Truneček a kol., Interní manažerský audit. Professional Publishing, 2004, s. 148, ISBN 80-86419-58-4
J. Veber a kol., Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 700, ISBN 978-80-7261-029-7
J. Vymětal, Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 322,
L. B. Sawyer, Interní audit. Praha: ČIIA, 2002, s. 147, ISBN 80-86689-08-5
P. Blecharz, Základy moderního řízení kvality. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2011, s. 122, ISBN 978-80-86929-75-0
R. Zuzák, M. Königová, Krizové řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 253, ISBN 978-80-247-3156-8
T. Merna, F. F. Al-Thani, Risk management. Řízení rizik ve firmě. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, s. 194, ISBN 978-80-251-1547-3
V. Smejkal, K. Rais, Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 296, ISBN 80-247-1667-4
-

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Interní audit v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a vstřícnost při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji paní Aleně Komárkové a Lence Vondráčkové za společnost TRW-Carr s.r.o. v Řepově za výbornou spolupráci a ochotu při poskytování potřebných informací a stěžejních podkladových materiálů.

Interní audit v řízení podniku

Internal Auditing in corporate governance

Souhrn

Diplomová práce s názvem „*Interní audit v řízení podniku*“ měla za cíl vymezit postavení interního auditu ve vybrané společnosti a určit jeho využití v řízení podniku. Sledovanou společností je TRW-Carr s.r.o. nacházející se v Řepově u Mladé Boleslavi.

Interní audit je ve společnosti považován za součást systému řízení kvality uplatňovaného v podniku. Je však zaměřen na kontrolní funkci, která zjišťuje, zda jsou dodržovány stanovené zásady, postupy, plány, interní směrnice a platné zákony, zda podnikové procesy fungují řádně a účinně a zda zavedené systémy uvnitř podniku poskytují přiměřenou záruku toho, že stanovené záměry a cíle podniku budou splněny a uskutečněny hospodárně a efektivně.

Na základě provedených analýz vybraných druhů interních auditů využívaných v podniku, byla prostřednictvím výstražných faktorů identifikována možná rizika vyplývající ze systému managementu kvality v rámci vybraných auditů jakosti. Identifikace rizik přitom představuje výchozí fázi pro plánování aktivit interního auditu. Samotné provedení vybraných interních auditů systému a procesu bylo v souladu s platnými normami aplikovanými v systému řízení společnosti a jejími interními předpisy. Hlavním záměrem provedení těchto auditů bylo ověřit shodu řídicí dokumentace se skutečným stavem či průběhem procesů v auditovaných oblastech vybraných právě na základě vykonané identifikace rizik. Audit procesu byl celkově ohodnocen jako způsobilý, avšak byly u něj nalezeny určité neshody a nedostatky stejně jako u auditu systému. Z těchto výsledků i závěrů dílčích analýz byla navržena přijatelná nápravná opatření a vhodná doporučení, z nichž jsou nastíněny i jejich potenciální přínosy.

Klíčová slova:

Řízení podniku, systém řízení kvality, interní audit, interní auditor, metodické nástroje auditu, faktory rizika, riziko, významnost a výskyt rizika, analýza a řízení rizik, vnitřní kontrola, podnik, systém, podnikové procesy, procesní řízení

Summary

The diploma thesis entitled „*Internal audit in corporate governance*“ aimed to determine the role of internal audit in a selected company and to determine its use in business management. The monitored company is TRW-Carr s.r.o. located in Řepov near Mladá Boleslav.

The internal audit is considered as a part of the company's quality management system implemented in the named company. It is focused on the control function, which determines compliance with established policies, procedures, plans, internal guidelines and applicable laws, whether business processes work properly and efficiently and that the systems within the company provide reasonable assurance that the stated objectives and goals are met and implemented efficiently and effectively.

Based on analyses of selected types of internal audits carried out in the company, there have been identified potential risks arising from the quality management system within the selected quality audits. The implementation of selected internal audit system and the process was in accordance with the standards applied in the company's management system and its internal regulations. The main aim of such audits is to verify compliance management documentation with the actual condition whether process in the audited areas selected on the basis of executed risk identification. The audit process was overall assessed as eligible, but there was found some discrepancies and shortcomings as well as by the audit systems. From these results and conclusions of the partial analyses have been proposed remedies acceptable and appropriate recommendations and their potential benefits.

Keywords:

Business management, quality management system, internal audit, internal auditor, methodological tools of audit, risk factors, risk, significance and incidence of risk, analysis and risk management, internal control, business, system, business processes, business process management

OBSAH

1	ÚVOD	14
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	16
2.1	CÍL PRÁCE	16
2.2	METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ TÉMATU PRÁCE	17
2.2.1	Zpracování literární rešerše	17
2.2.2	Charakteristika vybrané společnosti	17
2.2.3	Analytická část práce	18
2.2.4	Vypracování návrhů a doporučení	20
2.2.5	Syntéza poznatků	20
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	21
3.1	INTERNÍ AUDIT	21
3.1.1	Úkoly interního auditu	26
3.1.2	Pracovní postup interního auditu	27
3.1.3	Začlenění interního auditu do organizační struktury podniku	32
3.1.4	Měření efektivnosti interního auditu	34
3.2	INTERNÍ AUDITOR	35
3.3	RIZIKO	37
3.3.1	Riziko a interní audit	41
3.3.2	Analýza rizik	44
3.3.3	Řízení rizik	46
3.4	AUDIT JAKOSTI	49
3.4.1	Druhy auditů jakosti	50
3.4.2	Interní audit versus audit jakosti	52
3.4.3	Techniky provádění auditu	52

3.5	PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	53
3.5.1	Podnikový proces	53
3.5.2	Vymezení procesního řízení	54
3.5.3	Zlepšování podnikových procesů	56
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	58
4.1	TRW AUTOMOTIVE.....	58
4.2	TRW EF&C.....	59
4.3	TRW-CARR S.R.O.	61
4.3.1	Politika a cíle TRW-Carr s.r.o.	62
4.3.2	Organizační struktura	62
4.3.3	Struktura systému managementu kvality.....	73
5	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	78
5.1	AUDITY VE FIRMĚ TRW-CARR S.R.O.	78
5.2	INTERNÍ AUDITY	78
5.2.1	Zařazení interního auditu do organizační a řídicí struktury	80
5.2.2	Posouzení efektivnosti interního auditu	83
5.3	AUDITY JAKOSTI.....	89
5.4	IDENTIFIKACE RIZIKA.....	101
5.5	PROVEDENÍ VYBRANÝCH DRUHŮ AUDITŮ.....	103
5.5.1	Audit procesů.....	103
5.5.2	Audit systému managementu kvality	108
6	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	114
6.1	POSTAVENÍ INTERNÍHO AUDITU VE SPOLEČNOSTI.....	114
6.2	CELKOVÉ OHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INTERNÍHO AUDITU	116
6.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ Z PROVEDENÉHO AUDITU PROCESŮ ...	118

6.4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ Z PROVEDENÉHO AUDITU SYSTÉMU ..	123
7	ZÁVĚR.....	131
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	133
9	PŘÍLOHY	135

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury.....	33
Obrázek 2:	Organizace útvaru interního auditu	34
Obrázek 3:	Měnicí se role interního auditora.....	37
Obrázek 4:	Základní dimenze rizika	38
Obrázek 5:	Základní podnikatelská rizika.....	40
Obrázek 6:	Vztahy při řízení rizik.....	45
Obrázek 7:	Proces řízení rizika	47
Obrázek 8:	Vzájemný vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod	47
Obrázek 9:	Druhy auditů jakosti	51
Obrázek 10:	Základní schéma podnikového procesu.....	54
Obrázek 11:	Průběžné zlepšování procesů.....	56
Obrázek 12:	Produkce TRW Automotive	58
Obrázek 13:	Organizační struktura TRW-Carr s.r.o.	63
Obrázek 14:	Struktura systému managementu.....	75

Obrázek 15: Systém dokumentace TRW-Carr s.r.o.	76
Obrázek 16: Organizační struktura oddělení Kvality.....	82
Obrázek 17: Zařazení interního auditu do organizační a řídicí struktury.....	83
Obrázek 18: Průběh interního auditu	94
Obrázek 19: Program procesních auditů pro rok 2014	97

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bodovací škála při hodnocení rizika	19
Tabulka 2: Pořadí rizikových faktorů	43
Tabulka 3: Význam rizikových faktorů podle předmětu činnosti - výroba	43
Tabulka 4: Rozdíl mezi auditem jakosti a interním auditem.....	52
Tabulka 5: TRW Automotive v ČR	59
Tabulka 6: Závody v rámci divize TRW EF&C	60
Tabulka 7: Systém 11 barev	70
Tabulka 8: Cíle společnosti TRW-Carr s.r.o. stanovené pro oddělení Kvality.....	84
Tabulka 9: Bodová stupnice procesních auditů.....	97
Tabulka 10: Klasifikace chyb podle závažnosti.....	100
Tabulka 11: Identifikace rizik	101
Tabulka 12: Plán Auditů procesu.....	104
Tabulka 13: Audit procesu – Seznam auditovaných otázek	105
Tabulka 14: Plán Auditů systému	109
Tabulka 15: Audit systému managementu kvality – Seznam kontrolních otázek	110

Seznam zkratek a cizích pojmů

5S - systém, principy: 1. *Seiri* – Odstraňování, 2. *Seiton* – Pořádek, 3. *Seiso* – Čistota, 4. *Seiketsu* – Standardizace, 5. *Shitsuke* – Kázeň

EN ISO 19 011 - Směrnice pro auditování systému managementu jakosti nebo systému environmentálního managementu

EN ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu - specifikace s návodem na její použití

FMEA - **F**ailure **M**ode and **E**ffects **A**nalysis - analýza možnosti vzniku vad a jejich následků

HS&E - **H**ealth, **S**afety and **E**nvironment - zdraví, bezpečnost a životní prostředí

IA - Interní audit

ISO 9001 - Systém managementu jakosti - požadavky

ISO/TS 16949 - Systém managementu jakosti - specifické požadavky pro dodavatele a výrobce dílů pro automobilový průmysl - *norma pro Audit systému managementu jakosti*

PALSTAT - softwarová databáze pro Údržbu strojů a zařízení

PPM - **P**arts **P**er **M**ilion - procentuální vyjádření počtu špatných kusů nalezených u zákazníka z jednoho milionu dodaných kusů

TPM - **T**otal **P**roductive **M**aintenance - totálně produktivní údržba

NCT - **N**on **C**onformity **T**icket - počet reklamací od zákazníka

VDA 6.3 - **V**erband **d**er **A**utomobilindustrie - Spolek německého automobilového průmyslu – normy pro *Audit procesu*

VDA 6.5 - **V**erband **d**er **A**utomobilindustrie - Spolek německého automobilového průmyslu - normy pro *Audit výroby*

1 ÚVOD

„Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“

(Jan Neruda)

V současném 21. století znamená bezpečnost největší riziko pro společnosti, které však neodmyslitelně patří ke každému podnikání. Náročné podmínky tržní ekonomiky vyznačující se neustálými změnami jsou k zajištění prosperity a úspěšného rozvoje společnosti nejednoduchou záležitostí. Chce-li být podnikatel v rámci stále tvrdší hospodářské soutěže úspěšný, musí na různé podněty reagovat flexibilně a být schopný přizpůsobit se veškerým měnícím se podmínkám. Avšak každá změna s sebou přináší riziko.

Výrazné změny okolí podniků jsou doprovázeny i měnícími se požadavky zákazníků, kteří vyžadují takové výrobky, jež splňují zároveň všechny požadované parametry a zaručují odpovídající přidanou hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni platit. Každá společnost má z tohoto důvodu zavedený systém managementu kvality, který je primárně orientován na zákazníka a jeho spokojenost. A právě k ohodnocení silných a slabých stránek systému managementu kvality a z dále uvedených důvodů jsou společnosti nuceny k využívání interních auditů, které se stávají nedílnou součástí řízení chodu firem a oblasti jejich působení se neustále rozšiřují. Interní audity pomáhají managementu společnosti zkvalitnit řízení, zvýšit přidanou hodnotu a efektivnost společnosti. Zároveň poskytují ujištění, že rizika, kterým je společnost vystavena, jsou známá a jsou pod kontrolou. Interní auditoři přispívají prostřednictvím svých posudků k zvládnutí rizik a to především v případě, kdy svou činnost dělají proaktivně tedy dříve, než se rizika změni v aktuální události.

Na rizika lze pohlížet dvojitým způsobem. Z jedné strany přinášejí naději na dosažení úspěchu, vyššího zisku a uplatnění se na trhu, ale na druhé straně se mohou projevat negativně jako nebezpečí docílení horších hospodářských výsledků. Z tohoto důvodu by měl být management rizika součástí podnikového řízení. Interní audit pak posuzuje funkčnost a účinnost systému risk managementu, rovněž i kontrolního a řídicího systému

společnosti. Podílí se na trvalém růstu celkové výkonnosti organizace, napomáhá ji v dosahování jejich strategických cílů a určuje její následující vývoj.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vymezit postavení interního auditu ve vybrané společnosti a určit jeho využití v řízení podniku. Sledovanou společností je TRW-Carr s.r.o. nacházející se v Řepově u Mladé Boleslavi.

Součástí uskutečňování cíle je provedení analýz vybraných druhů auditů, jejich využívaných metod a rozsahu působení. Na základě vyhodnocení výsledků auditů provedených v předešlém roce interními auditory ve sledované společnosti je rozhodnuto o tomto výběru auditů. U zvolených auditů jsou následně prozkoumány výstražné faktory, na základě nichž jsou identifikována potenciální rizika, která jsou ohodnocena z hlediska jejich významnosti vlivu a pravděpodobnosti výskytu. V návaznosti na toto vyhodnocení jsou zvoleny oblasti v podniku, na které jsou zaměřeny aktivity interních auditorů, a které jsou následně zauditovány. V závislosti na provedených auditech jsou navržena opatření, která by měla eliminovat zjištěné nedostatky, vést ke snížení významnosti identifikovaných rizik, přispívat ke zvýšení hospodárnosti a efektivnosti podniku a být prospěšná pro další rozvoj společnosti. Součástí práce je rovněž posouzení efektivnosti interního auditu v podniku.

Díličními fázemi plnění cíle práce jsou:

- analýza vybraných druhů auditů ve sledované společnosti
- identifikace potenciálních rizik a jejich následné ohodnocení
- provedení vybraných druhů auditů
- návrhy opatření k odstranění zjištěných nedostatků

Ke splňování stanovených cílů práce přispívají získané teoretické znalosti a praktické poznatky nasbírané prostřednictvím osobních návštěv závodu a konzultací s vybranými zaměstnanci ve sledované společnosti.

2.2 METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ TÉMATU PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na použité metodiky pro splnění zadaných cílů práce. Jednotlivé postupy jsou rozděleny do několika následujících podkapitol.

Pro potřeby zpracování tématu diplomové práce byl sledovaným obdobím rok 2014. Samotná diplomová práce byla vypracována v období leden 2014 až březen 2015.

2.2.1 Zpracování literární rešerše

V první fázi zpracování diplomové práce se vycházelo ze získání teoretických východisek na základě nastudování odborné literatury, internetových zdrojů a dalších dostupných materiálů, které se vztahují k uvedenému tématu. Jednalo se o přiblížení následujících pojmů jako postavení interního auditu ve společnosti, metodické nástroje a pracovní postup interního auditu, interní auditor, druhy auditů se zaměřením na audit jakosti a dále měření a hodnocení efektivnosti interního auditu. Další část literární rešerše popisuje vztah interního auditu s rizikem, druhy podnikatelských rizik, analýzu a řízení rizik a procesní řízení.

Použité literární a odborné zdroje jsou uvedeny v kapitole 8 v Seznamu použitých zdrojů.

2.2.2 Charakteristika vybrané společnosti

Potřebné informace a podkladová data byla zajištěna sběrem dat a to především na základě rozhovorů a odborných konzultací s vybranými pracovníky, manažery a odborníky na danou problematiku. Dalším pramenem informací nutných pro tuto diplomovou práci byla samotná pozorování jednotlivých činností v podniku na místě, a to v součinnosti s vedoucími pracovníky. Na základě shromážděných informací poskytnutých společností jako vnitropodnikové dokumenty a další interní předpisy byla charakterizována vybraná společnost, jejich organizační struktura a systém managementu jakosti a provedeny další analýzy a vyhotoveny dílčí zhodnocení.

Je nutné zdůraznit, že veškeré poskytnuté materiály a informace ze strany sledované společnosti TRW-Carr s.r.o., z kterých tato práce čerpá, jsou tajné a slouží výhradně k účelům této diplomové práce.

2.2.3 Analytická část práce

V rámci analytické části byly provedeny analýzy vybraných interních auditů využívaných ve zvolené společnosti, posouzení vymezení působnosti a začlenění interního auditu v organizační struktuře, ocenění celkové efektivnosti interního auditu, dále identifikace rizik a jejich následné ohodnocení a vykonání vybraných auditů na základě posouzení jejich identifikovaných rizik.

2.2.3.1 Etapa dotazníkového šetření

K posouzení celkové efektivnosti interního auditu bylo provedeno vlastní šetření s cílem posoudit a ohodnotit práci interních auditorů. K tomuto účelu byl vytvořen dotazník, který se skládá ze 13 kvalitativních otázek, jež prověřují několik oblastí, kterými jsou odbornost pracovníků interního auditu, stanovení cílů auditu, časové trvání auditu, auditorská zpráva, vhodnost a účinnost navrhovaných doporučení a včasnost upozornění na rizika a celkový přínos interního auditu. Při zpracování dotazníku se vycházelo z publikace Římovské (2002).

Dotazníkové šetření probíhalo v prosinci roku 2014 a bylo zcela dobrovolné. Na základě toho byl dotazník vyplněn 11 manažery dílčích oddělení z možných 14 oddělení nacházejících se v podniku. Návratnost dotazníků byla splněna na 78 %. Hodnotící měli možnost každou z otázek obodovat v rozmezí 1-5, kdy 1 znamená výborně, 2 - velmi dobře, 3 - dobře, 4 - uspokojivě, 5 - neuspokojivě.

2.2.3.2 Identifikace a ohodnocení rizik

Ve spolupráci s vybranými manažery společnosti, vedoucím Kvality a hlavní interní auditorkou byla identifikována jednotlivá rizika u vybraných analyzovaných auditů. Pro posouzení rizik byla zvolena bodovací metoda, která umožňuje obodovat identifikovaná rizika z hlediska dvou dimenzí a to významnosti dopadu (D) a pravděpodobnosti výskytu (P) těchto rizik. K této činnosti došlo za pomoci zmíněných osob.

Úrovně významnosti dopadu rizika se pohybují od 1 do 5 stejně jako bodová škála u pravděpodobnosti výskytu rizika, která je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 1: Bodovací škála při hodnocení rizika

Úroveň	Významnost dopadu rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	téměř neznatelný	téměř vyloučený
2	drobný	nepravděpodobný
3	významný	možný
4	velmi významný	pravděpodobný
5	katastrofický	téměř jistý

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poté byla vypočítána úroveň rizika neboli významnost rizika jako součin udělených hodnot za obě dimenze (DxP) pro všechna dílčí rizika. Pro každý zvolený audit zvlášť byly jednotlivé úrovně sečteny. Na základě toho pak bylo určeno celkové ohodnocení rizik u každého auditu.

2.2.3.3 Provedení vybraných auditů

Na základě celkového ohodnocení rizik u jednotlivých vybraných auditů byl vykonán Audit procesu a Audit systému. U těchto auditů byl dodržen pracovní postup ve fázích plánování, přípravy a realizace. Audity byly provedeny na základě Plánu auditů platného pro rok 2014. Pro oba audity byly připraveny kontrolní seznamy otázek, které jsou zaměřeny na oblasti, které měly být prověřeny. Audit procesu využívá pro sestavení seznamu auditovaných otázek normu VDA 6.3. a Audit systému pak normu ISO/TS 16949.

V rámci realizace auditu došlo k využití několika technik jako prověřování dokumentace, vlastní prohlídka, dotazování, prokazování, srovnávání, kladení hypotetických i srovnávacích otázek.

2.2.4 Vypracování návrhů a doporučení

Po vykonání jednotlivých vybraných auditů byly jednotlivé otázky z kontrolních seznamů ohodnoceny, ať už bodově či slovním vyjádřením se čtyřmi možnostmi a to shodou, doporučením, nekritickou či kritickou neshodou. Na základě těchto výsledků a dalších analýz provedených v diplomové práci byly vypracovány návrhy a doporučení vedoucí především k odstranění nalezených nedostatků a chyb u vybraných auditovaných oblastí, efektivnějšímu začlenění interního auditu v organizační struktuře ve společnosti, nastavení systému celkového hodnocení interního auditu, a celkově pak ke zlepšení systému managementu kvalit tak, aby výsledky aktivit interního auditu přispívaly ke zvyšování výkonnosti a vlastní hodnoty společnosti TRW-Carr s.r.o.

2.2.5 Syntéza poznatků

V závěru práce byly shrnuty dosažené výsledky celé diplomové práce. Snahou bylo postihnout vzájemnou souvztažnost mezi poznatky získanými z provedených analýz a navrženými opatřeními vedoucími k odstranění zjištěných nedostatků.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 INTERNÍ AUDIT

Pojem audit pochází z latinského slova „audire“, které znamená slyšení, poslouchání, dozvídaní se. Ve starém Římě byli auditoři ti, kteří informovali senát o výši státního majetku. Historie auditu je však především spojována s rozvojem účetnictví od druhé poloviny 19. století, kdy bylo hlavní náplní práce auditorů zajištění spolehlivosti účetního systému, posuzování finanční situace podniků a ověřování účetních výkazů. (Dvořáček, 2003)

Úloha i význam interního auditu se v průběhu posledních let neustále vyvíjel, a zároveň s tím se utvářely i různé definice.

Podle Prokúpkové (1999) je audit 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.

Podle rady IIA z roku 1999 je interní audit definován jako nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace. (Rámec profesionální praxe interního auditu, 2004)

Institut interních auditorů (IIA) byl založen k roku 1941 v New Yorku. Zabývá se odbornými školeními pro interní auditory, rozvojem interní auditorské činnosti, a zpracováním pravidel a norem, podle kterých je zajištěno správné provádění této činnosti. Vypracovává profesní standardy, zabezpečuje profesní certifikaci interních auditorů a provádí výzkum v oblasti interního auditu. (Dvořáček, 2000)

Rozbor definice interního auditu

1) *Ujištění*

Interní auditor předkládá managementu určité organizace názor (zprávu) na nějakou obecnou nebo specifickou součást řízeného systému, na jehož základě je pak management srozuměn s rizikovými ohroženími, vykonává přiměřené řízení rizik, vyrovnává úměrně riziko a kontrolu a efektivně se adaptuje změně.

2) *Konzultační (poradenská) činnost*

Prostřednictvím interního auditu jsou společnosti poskytovány poradenské služby týkající se identifikace rizika a činností, které jsou navrženy pro řízení souvisejících hrozeb. Jedná se o dvoustrannou činnost mezi interním auditorem a managementem.

3) *Přidaná hodnota*

Interní auditoři shromažďují cenné informace v podobě konzultací, doporučení, auditorských zpráv, které mohou dopomoci ke zdokonalení kontrolovaných operací v dané organizaci. Tyto informace jsou pak poskytnuty odpovídajícímu managementu či příslušnému vedení, které rozhodnou, jak s danými riziky naložit.

4) *Pomáhá organizaci* k dosažení vytyčených cílů společnosti

5) *Řízení rizika, řízení a kontrola a procesy správy vlastnictví*

K identifikaci a hodnocení potenciálních rizik a jejich reakci na ně zakládá management organizace procesy řízení rizik. Řídící a kontrolní procesy jsou součástí řídicího a kontrolního systému a definují se jako postupy, činnosti a zásady. Systém by měl zaručovat, aby se rizika pohybovala v toleranci procesu řízení rizika, neboť jejich prostřednictvím může docházet k ovlivnění dosahování organizačních záměrů. Procesy správy vlastnictví souvisí s postupy, které jsou využívány představiteli zájmových stran organizace (např. akcionáři), jež zprostředkovávají dozor nad řídicími, kontrolními a rizikovými procesy. (Dvořáček, 2003)

Nezávislost interního auditu

Nezávislost interního auditu je hlavním předpokladem pro úspěšné provedení interního auditu. Je představována interními auditory, kteří mohou svou práci dělat svobodně a nezávisle a vydávat nestranné a nezaujaté posudky či závěry. Nezávislost je podporována organizačním statutem a objektivitou. (Kafka, 2009)

K posouzení, zda je interní audit nezávislý, je možné dojít pomocí odpovědí na dané otázky jako např.:

- *Je interní audit organizačně oddělen od všech částí organizace, které jsou předmětem auditu?*
- *Má interní audit autoritu vymezenou rozhodnutím nejvyšších řídicích orgánů společnosti?*
- *Neexistují oblasti, které byly vyloučeny z pozornosti interního auditu?* (Dvořáček, 2000)

Objektivita interního auditu

Objektivita interního auditu je vyjádřena prostřednictvím práce interních auditorů, kteří jsou přímo zodpovědní za výsledky svých prací. Jejich práce musí být podložena odpovídající auditní dokumentací a založena na jejich odborných dovednostech a znalostech. Interní auditoři nepodřizují své názory a závěry vztahující se k předmětu auditu jiným subjektům. (Kafka, 2009)

Standardy pro profesionální praxi interního auditu

Celosvětově se interní auditoři při své práci řídí principy, které jsou zahrnuté ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu. Jsou základním pilířem pro práci interních auditorů.

Standardy se vztahují k pěti následujícím bodům:

1. nezávislost útvaru interního auditu vzhledem k činnostem, které audit vykonává a objektivnost interních auditorů

2. profesionální úroveň interních auditorů
3. rozsah působnosti interního auditu
4. vykonávání auditorských prací
5. řízení útvaru interního útvaru

Standards obsahují atributy a postupy interního auditu. **Atributy** definují postavení interního auditu.

Mezi hlavní atributy se řadí:

- poslání interního auditu, autorita a odpovědnost
- nezávislost a objektivita
- znalosti a potřebná profesionální péče
- zajištění kvality auditorské práce

Postupy souvisejí s technikami a metodami, které jsou auditory využívány k vykonávání auditů. Postupy týkající se výkonnosti obsahují:

- řízení činnosti interního auditu
- řízení rizik a kontrolního procesu
- plánování činností
- vlastní výkon auditorské činnosti
- sdělování výsledků
- postaudit neboli následný audit, který ověřuje účinnost navrhovaných opatření (Dvořáček, 2000)

Interní audit je dle Standardů IIA prováděn v souladu s politikou řídicích složek společnosti, tedy podle představ managementu, představenstva a dozorčí rady, a s cíli, které mají být dosaženy.

Vykonává jej specializovaný personál ve vlastním podniku. Kontrolují se veškeré druhy operací, které se v organizaci uskutečňují. Měla by jim být zabezpečena vnitřní kontrola. Základním cílem je podpora vedení podniku, kterému by měl sloužit jako nástroj k dosažení efektivnosti řízení podniku.

Interní audit by měl splňovat podmínky objektivnosti, pravdivosti, nezávislosti a použití metod auditorské činnosti. A každý interní auditor by měl znát zásady firemního plánování, organizace a řízení. Na základě toho pak přispívá ke zdokonalení systémů a metod řízení uvnitř podniku.

Interní audit se přizpůsobuje jak změnám v organizačních strukturách, technologiích, procesech, ale i měnícímu se charakteru řízení. Bývá realizován jak ve výrobních a nevýrobních podnicích, v nadnárodních organizacích, tak i na úrovních magistrátů či obecních úřadů.

Interní audit pomáhá pracovníkům společnosti vykonávat a plnit efektivně jejich funkce, a to tím, že jim poskytuje služby jako *analýzu, hodnocení, doporučení, návrhy a informace*.

Podle Římovské (2000) tyto služby interního auditu slouží především pro:

- **řídící orgány společnosti** (např. u a.s. se jedná o představenstvo, dozorčí radu, vrcholový management)
- **provozní management**
- **výbor pro audit**
- **externí auditory**

Dvořáček (2003) uvádí, že interní audit může nabývat těchto podob:

- *Finanční audit*
- *Prevence a odhalování podvodu*
- *Vnitřní účetní kontrola*
- *Audit kontraktů* (dodavatelé, odběratelé, investoři)
- *Audit souladu podnikové politiky a postupů se zákony, vyhláškami a nejrůznějšími nařízeními*
- *Audit operací*
- *Audit produktivity*
- *Audit podniku*
- *Audit managementu*

- *Audit jakosti*
- *Audit ekologický*
- *Audit personálního rozvoje*
- *Audit vnějších podnikových vztahů aj.*

Podle Trunečka a kol. (2004) je možné na interní audit pohlížet ze dvou úhlů pohledů. Rozlišuje se tradiční a moderní přístup k práci interního auditu. Tradiční pohled na audit kladl důraz na zjišťování skutečného stavu, revize a kontrolu a interní auditoři byli považováni za uši a oči podniku a představovali vykonavatele špionážní práce. To vyvolávalo často u auditovaných a kontrolovaných osob negativní postoje vůči auditorům. Moderní pojetí interního auditu vyhledává možnosti a příležitosti, jak dospět k co možná nejvyšší efektivnosti a to na základě stálého vylepšování prosazované podnikové strategie, využívaných postupů, metod a systémů v podniku. Je tedy považován za poradní orgán vedení organizace na rozdíl od dřívějšího tradičního pojetí, kdy byl představován jako revize ostatních kontrol v podniku.

3.1.1 Úkoly interního auditu

Primární rozsah práce interních auditorů je stanoven Standardy, které jsou popsány výše. Funkční náplň interního auditu je dále spravována vedením podniku, kde řídicí orgány společnosti určují předmět práce a činnosti, které budou auditovány.

Dvořáček (2000) uvádí, že mezi stěžejní úlohy interního auditu patří:

- 1) provádět permanentní analýzu podniku a sledování řízení podniku, navrhnout vhodná opatření a doporučení
- 2) posuzovat vhodnost a spolehlivost podnikového informačního systému
- 3) kontrolovat plnění politiky rozvoje, pokynů a norem vedení podniku
- 4) přezkoumávat a dohlížet na provádění kontrol na všech částech činnosti podniku a ve všech jeho systémech a strukturách
- 5) podávat informace vedení podniku o veškerých nedostatcích a nepravidelnostech, které byly vypátrány, a návrhy na doporučení pro jejich odstranění

- 6) posuzovat a zajišťovat vhodné využívání všech zdrojů podniku (materiální i lidské), tak aby bylo dosaženo nejlepších výsledků
- 7) spolupracovat, eventuálně uskutečňovat externí auditorskou činnost
- 8) sledovat nové tendence a systémy v řízení a připravovat podnik na adaptaci nových změn
- 9) vypracovávat speciální studie týkající se znalosti celého podniku i odvětví a ekonomické situace prostředí

Díky správnému plnění uvedených úkolů interní auditoři mohou dosáhnout následujících cílů:

- vykonávat účinnou vnitřní kontrolu
- zajistit prospěšný chod celé organizace a efektivní alokaci zdrojů
- přispívat k plnění podnikové politiky a pokynů a norem jeho vedení
- trvale zdokonalovat řízení organizace
- podávat informace vedení společnosti o vyskytnutí veškerých nepravidelností a návrhy odpovídajících nápravných opatření
- ověřovat si plnění navržených opatření a doporučení, která byla schválena příslušnými orgány
- povzbuzovat přijímání důležitých změn a podporovat příslušné pracovníky k adaptaci s novým systémem (Římovská, 2000)

3.1.2 Pracovní postup interního auditu

Podle Dvořáčka (2000) je interní audit složen z více etap, které na sebe navzájem navazují a jsou rozděleny následovně:

- 1. Plánování interního auditu**
- 2. Východiska auditu**
- 3. Dokumentace auditu**
- 4. Příprava auditu**
- 5. Dokumentace z provedení auditu**

3.1.2.1 Plánování auditu

Každý audit je uskutečňován na základě plánu auditorské činnosti. Podstatou této fáze je zajištění optimálního využití kapacit interního auditu a účinné zaměření jeho aktivit. Audity jsou plánovány v různých časových obdobích. Rozlišují se plány auditorské činnosti:

- **strategické**, s horizontem 3-5 let (průběžně aktualizované)
- **periodické roční**
- **operativní** (čtvrtletní, členěn na jednotlivé měsíce, konkretizuje roční plán, odpovědnost za jejich vypracování nesou vedoucí útvaru interního auditu)

Strategický střednědobý plán

Je závislý na velikosti a uspořádání společnosti a na velikosti útvaru interního auditu (např. počtu auditorů). Bývá vypracováván buď souhrnně za celý útvar, nebo se nejdříve vyhotoví dílčí plány pro jednotlivé složky interního auditu, ze kterých se pak následně sestaví komplexní plán.

Periodický roční plán

Vyplývá ze strategického plánu a zajišťuje stanovené aktivity útvaru interního auditu pro celý rok. Zobrazuje potřeby vedení společnosti, vymezuje rozsah působnosti a určuje priority.

Interní audit vykonává vlastní auditorské akce a obstarává další činnosti jako: spolupráci s externím auditorem, monitorování, komunikaci a prezentaci výsledků, spolupráci při tvorbě vnitřních předpisů organizace či metodickou činnost.

Mezi výchozí body při plánování auditu patří:

- požadavky legislativy
- požadavky top managementu
- analýza rizik
- strategie a cíle organizace

- návrhy pracovníků interního auditu na základě jejich zkušeností z výsledků předešlých auditů či monitorování
- spolupráce a doporučení externích institucí (banky, externí audit, finanční úřad, profesní zájmové sdružení jako např. ČIIA - Český institut interních auditů)
- výsledky útvaru vnitřní kontroly
- plány externích kontrolních subjektů (externí auditor, finanční úřad)
- změny podmínek okolí společnosti (konkurence, globalizace trhů)

3.1.2.2 *Východiska auditu*

Rozlišují se dva přístupy k auditu. Tradiční přístup a moderní přístup, který je založen na analýze rizik.

Kroky tradičního přístupu:

- a. Identifikace obecných cílů
- b. Identifikace specifických cílů
- c. Identifikace technik řízení a kontroly
- d. Zhodnocení adekvátnosti technik řízení a kontroly
- e. Testování vybraných technik řízení a kontroly
- f. Předložení stanoviska a doporučení

Kroky rizikového auditu:

- a. Určování klíčových rizik nebo cílů
- b. Identifikace limitů rizika
- c. Vytvoření hypotézy o řídicích a kontrolních mechanismech
- d. Prověření platnosti hypotézy
- e. Oznamování výsledků

3.1.2.3 *Dokumentace auditu – auditorský spis*

Představuje veškeré důležité materiály vypracované či získané v průběhu vykonávání auditu. Dokumentace (auditorský spis) se zřizuje ke každému auditu. Funguje

jako podklad pro vypracování auditorských zpráv a dokládá průběh celého auditního procesu.

Jednotlivé fáze auditu, kterými jsou příprava, provedení, zpracování výsledků a jejich prezentace, přijetí opatření a jejich plnění, by měly být doloženy odpovídající dokumentací.

Auditorský spis by měl zahrnovat: název společnosti, předmět auditu, evidenční číslo auditu, auditovaný objekt, termín provedení auditu, jména vedoucího týmu a auditorů, kteří audit provedli a obsah auditního spisu.

3.1.2.4 Příprava auditu

Zahrnuje pověření k auditu, plán auditu, techniky auditorské práce a základní materiály související s prováděným auditem.

Audit se realizuje na základě pověření k auditu, které ukládá povinnost interním auditorům provést audit. V rámci něhož jsou pak vymezeny pravomoci a povinnosti auditorů při výkonu jejich činnosti a povinnosti a pravomoci zaměstnanců vůči auditorům.

Program neboli plán auditu obsahuje cíle auditu u konkrétní auditorské akce, jeho věcnou náplň a podmínky provedení. Obsahuje jak identifikační údaje (název organizace, předmět auditu, druh auditu, evidenční číslo auditu, auditovaný objekt, auditované období, termín provedení auditu, jména členů auditního týmu a schválení programu), tak i cíl auditu, který představuje konkrétní záměry, jež mají být dosaženy, dále věcné, kapacitní a časové vymezení auditu, metody, postupy a techniky provedení auditu a časový harmonogram zpracování závěrečné zprávy.

Součástí přípravy auditu jsou již zmiňované materiály související s prováděným auditem. K významným materiálům patří záznamy z předchozích auditů, výsledky externích auditů, výsledky monitorování, kontrol, rozpočet, provozní výsledek a další finanční data.

3.1.2.4.1 Techniky auditorské práce

Každý audit požaduje využívání určitých technik auditorské práce, které musí vycházet ze zaměření auditu a které zaručí požadované výsledky. U těchto technik jsou posuzovány náklady, které vznikají při jejich používání.

Jedná se například o:

- **interview** (řízený rozhovor s pracovníkem)
- **komparativní analýzu** (porovnání dat s cílem identifikovat mimořádné situace a odchylky)
- **výběrový vzorek, pozorování**
- **srovnávání**
- **abstrakce**
- **analýza a syntéza**
- **indukce a dedukce** a další

3.1.2.5 Dokumentace z provedení auditu

Slouží jako podklad k vypracování závěrečné zprávy z auditu. Dokumentaci k provedenému auditu tvoří: pracovní auditorské materiály, tabulky, dotazníky, kopie dokladů, výstupy z automatizovaných informačních systémů, dílčí zprávy jednotlivých členů týmu apod.

3.1.2.5.1 Auditorské zprávy

Jsou výsledkem práce útvaru interního auditu a obsahují mínění auditorů na auditovanou oblast s ohledem na vytyčené cíle, vnitřní kontrolu a zjištěné nedostatky. Hlavní podstatou a součástí auditorských zpráv jsou doporučení vhodných nápravných opatření, která vedou k odstranění zjištěných nedostatků a potenciálnímu zlepšení stavu. Ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu jsou stanoveny obecné požadavky na náplň auditorských zpráv. Interní auditoři mají předložit výsledky své auditorské práce a mají sledovat, zda byly na základě výsledků auditu uskutečněny odpovídající akce.

Hlavními náležitostmi zpráv jsou: pečlivá a vzorná úprava, správná stylizace, jednoduché a přehledné uspořádání, normalizovaná struktura zprávy, stručnost a věcnost, přesnost a jasnost.

Auditorské zprávy bývají členěny do několika oddílů:

- **Obsah** – představuje strukturu obsahu zprávy
- **Úvod** – obsahuje základní údaje jako cíl a povahu realizovaného auditu, jeho dosah a omezení, použité pracovní postupy a dodatečné poznámky
- **Cíle** – jedná se o jejich jasné určení
- **Posudek či stanovisko auditora** – představuje názor auditorského útvaru na auditovanou oblast s ohledem na sledované cíle a dosažené výsledky
- **Doporučení** – jedná se o názory a pobídky auditorského útvaru vedoucí k odstranění rozpoznaných nedostatků a ke zlepšení postupů a zdokonalení řízení. Přičemž tato doporučení mají být popsána srozumitelně, musí mít konkrétního adresáta, musí být možná a nenákladná, vhodná a adekvátní danému okamžiku a politice společnosti
- **Soupis výjimek** – je dán výčtem nepravidelností a zjištěných nedostatků

3.1.3 Začlenění interního auditu do organizační struktury podniku

Podle Dvořáčka a Kafky (2005) jsou při rozhodování o založení útvaru, oddělení či pracoviště interního auditu v rámci podniku posuzovány určité podmínky jako velikost podniku, ekonomická situace, informační a komunikační systémy, úroveň vnitřní kontroly, dostatečné personální i materiální zdroje.

Útvar interního auditu má být vybudován tak, aby byl součástí řízení podniku, disponoval kvalifikovaným personálem, mající svůj vlastní statut a podléhající kontrole vedení vlastního podniku prostřednictvím výboru pro audit. Jeho úkolem je hledání příležitostí, jak zvýšit efektivnost podniku.

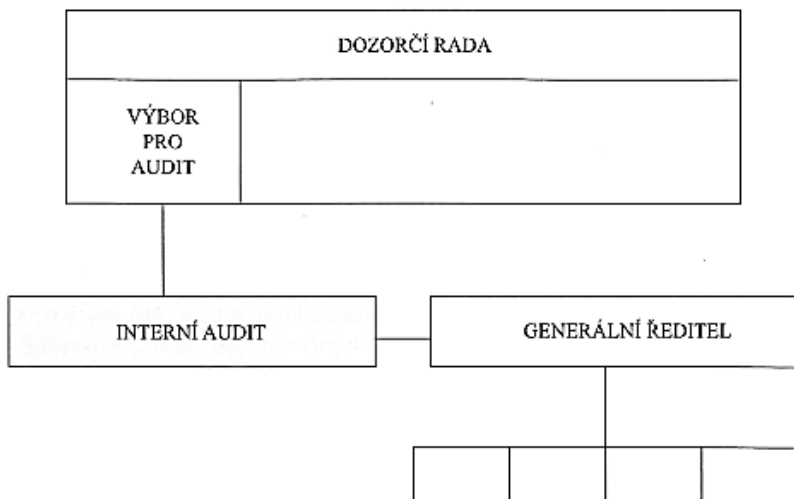
Odpovídající počet auditorů v organizaci je závislý především na:

- velikosti a členitosti podniku
- výrobním programu
- informačních systémech
- právní podobě podniku
- filozofii řízení či kulturních podmínkách společnosti (Dvořáček, 2000)

Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury může nabývat v praxi mnoha podob. Nejvíce bývá spojován s akciovými společnostmi. Vlastníci společnosti projevují své zájmy na valné hromadě, kde volí své představitele do dozorčí rady i představenstva, jež společnost následně řídí.

V českých podmínkách u akciových společností může být interní audit podřízen vrcholovému managementu, představenstvu, dozorčí radě resp. výboru pro audit, který může dozorčí rada založit pro svou kontrolní činnost. Toto nejčastější zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury je znázorněno v následujícím obrázku.

Obrázek 1: Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury

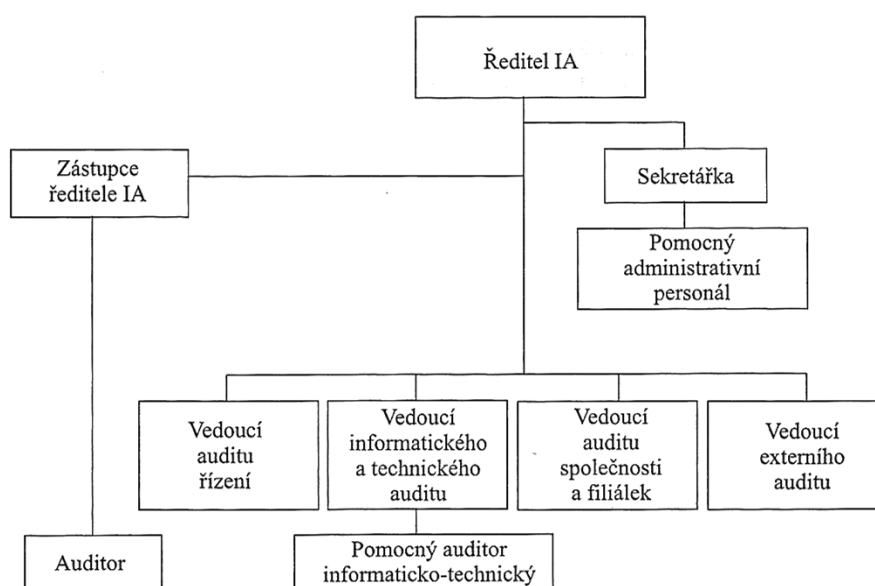


Zdroj: Dvořáček, 2000

Nejdůležitějším předpokladem pro začlenění interního auditu do organizace je zachování jeho nezávislosti. To samé platí i pro interní auditory, kteří musí být nezávislí na

činnostech, jež auditují. V rámci hierarchické struktury podniku nebude oddělení interního auditu podřízeno žádné jiné úrovni, a to pokud se jedná o vlastní činnost, ale také personál tohoto oddělení. Pracovníci útvaru interního auditu nebudou bez souhlasu vedoucího auditorského oddělení převáděni do jiných oddělení. Veškeré obecné auditorské úkoly ale i specifické v rámci daného pracovního zařazení jsou uvedeny v organizačním řádu.

Obrázek 2: Organizace útvaru interního auditu



Zdroj: Dvořáček, 2000

3.1.4 Měření efektivity interního auditu

Jedná se o zjišťování, nakolik se interní audit podílí na zvýšení hodnoty společnosti. Pracoviště interního auditu znamená pro společnost náklad, který je třeba porovnat s přínosy vycházejícími z něj a vedoucí k ziskovosti organizace. Interní audit se musí prokázat jako nákladově efektivní, tedy s vyššími výnosy než náklady. Efektivnost je možno měřit na vstupu, v procesu i na výstupu.

Podle Římovské (2000) jsou ukazatele posuzující tuto efektivnost jak kvantitativní tak kvalitativní, přičemž kvalitativní ukazatele mohou být ovlivněny subjektivním názorem.

Příklady základních kvantitativních ukazatelů na vstupu:

- denní náklady na auditora
- podíl nákladů na útvar auditu v celkových nákladech
- počet auditorů na 1000 zaměstnanců v porovnání s odvětvovým průměrem

Možnosti verbálních hodnocení výkonu interního auditu v procesu:

- shoda jednání se Standardy IIA
- profesionální zdatnost interních auditorů
- míra realizace auditů ve vztahu k ročnímu plánu

Ukazatelé měřené na výstupu:

- počet přijatých doporučení interního auditu
- dosažené úspory v nákladech díky realizaci doporučení interního auditu
- výše potenciálních škod, kterým interní audit včasným upozorněním na rizika zabránil

3.2 INTERNÍ AUDITOR

Interní auditoři jsou osoby, které hodnotí veškeré systémy, procesy, operace, činnosti a subjekty uvnitř organizace.

Aby mohli vykonávat práci interních auditorů, musí splňovat určité předpoklady a mít specifické vlastnosti. Odborný profil interního auditora by se měl shodovat s těmito charakteristikami:

- dynamická osoba s osobní přitažlivostí
- se společenským vystupováním

- se schopností naslouchat
- vzdělaná, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci
- schopná vytvořit ovzduší důvěry
- čestná a objektivní (Dvořáček, 2000)

Interní auditoři potřebují rovněž mít ještě před výkonem své práce znalosti o:

- společnosti (její činnosti a organizační struktuře) a příslušném odvětví, do kterého společnost patří
- teorii (organizace a řízení podniků, účetnictví, ekonomie, technika, informatika, odvětví podnikání) a praxi auditorské činnosti
- sestavování zpráv, vedení rozhovorů a jejich zaznamenávání
- informačních systémech a možnostech jejich využití pro auditorskou práci (Dvořáček, 2003)

Za rozhodující vědomosti při výkonu práce interních auditorů jsou pokládány:

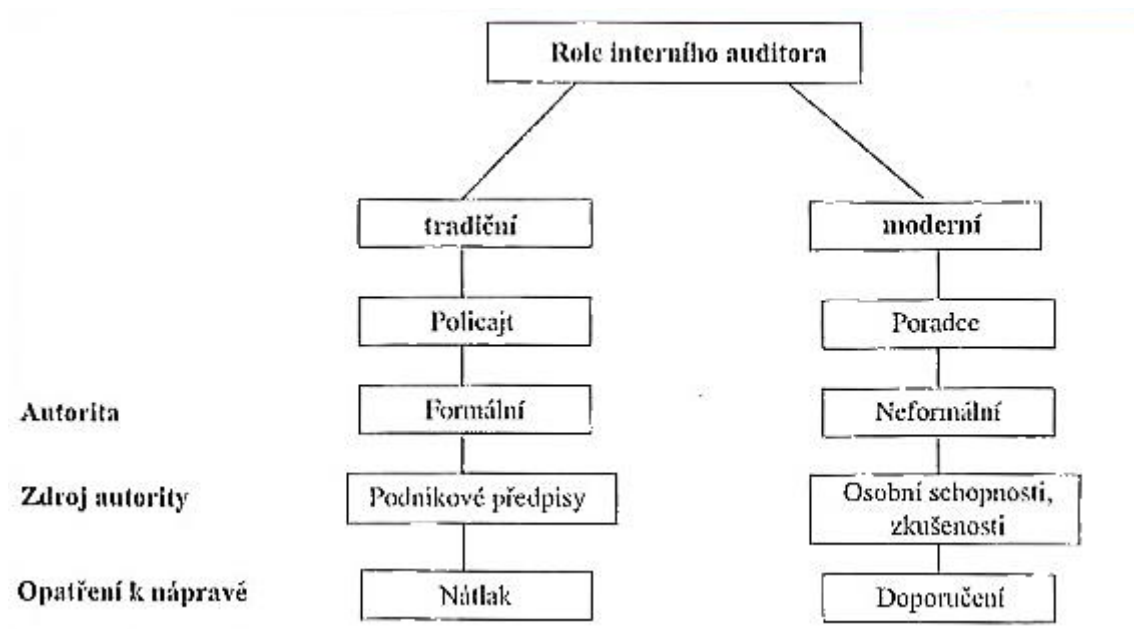
- znalost kontrolního systému ve společnosti
- znalost rizik a řízení rizik
- postupy a techniky interního auditu
- řízení zdrojů
- řízení změn
- znalost společnosti a její činnosti
- řízení strategie
- manažerské postupy
- znalost prostředí, ve kterém společnost funguje
- finanční řízení
- společenské a sociální prvky, jež v daném období působí (Římovská, 2000)

Kvalifikovaní interní auditoři potřebují ke své práci velmi dobré komunikační dovednosti, které využijí při jednání s lidmi a při prezentacích auditorských výsledků, ke kterým dospěli. Dalším důležitým předpokladem je jednání podle etického kodexu, který

zahrnuje integritu, objektivitu, důvěrnost a kompetentnost. Pro vykonávání vyšších řídicích funkcí je nezbytnou podmínkou praxe v interním auditu.

Role interního auditora se neustále vyvíjí a tato profese musí reagovat na nové trendy. Na obrázku 3 lze porovnat tradiční a moderní přístup k internímu auditu. V tradičním pohledu (účetnický ověřovací) se interní audit jeví jako kontrolní orgán, který poukazuje na chyby a nedostatky operačního systému organizace. Zato z moderního hlediska je interní audit považován za poradce řízení a díky tomu je snadněji zintegrován do podniku.

Obrázek 3: Mění se role interního auditora



Zdroj: Dvořáček, 2000

3.3 RIZIKO

Podle Smejkal a Raise (2013) má výraz riziko původ v 17. století a vzniklo ve spojitosti s lodní plavbou. Pochází z italského slova risico, které představovalo úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Definice tohoto slova se postupem času měnila a formovala do současných podob, uvedených níže.

Riziko je: *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*

Nebezpečí negativní odchylky od cíle. (tzv. čisté riziko)

Možnost vzniku ztráty nebo zisku. (tzv. spekulativní riziko)

Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného.

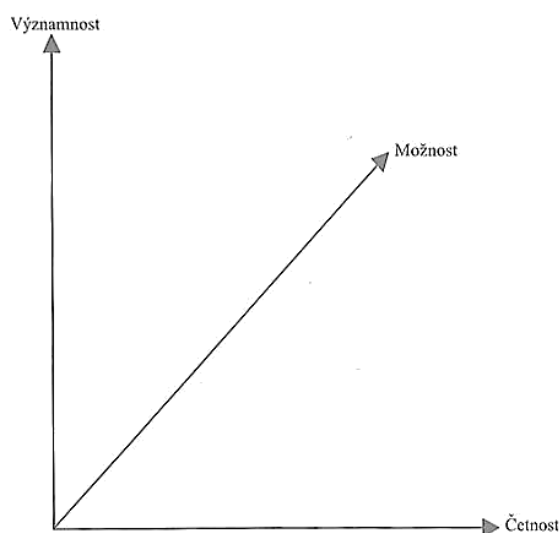
Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo ho očekáváme. Je spojeno se změnou veličiny (charakteristiky systému), jež může dosahovat oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky.

Riziko je tedy spojeno s dvěma podmínkami, a to, že:

- 1) **výsledek musí být nejistý** – musí existovat alespoň dvě varianty řešení
- 2) **alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí** – jde o ztrátu nebo výnos, pokud je však nižší než možný výnos

Z následujícího obrázku lze rozpoznat tři základní rozměry rizika, kterými jsou jeho významnost vlivu či dopadu rizika, četnost výskytu rizika a možnost.

Obrázek 4: Základní dimenze rizika



Zdroj: Dvořáček, 2000

Podle Fotra (1992) je podnikatelské riziko neoddělitelnou součástí každého podnikání a mělo by se riziko posuzovat ze dvou pohledů:

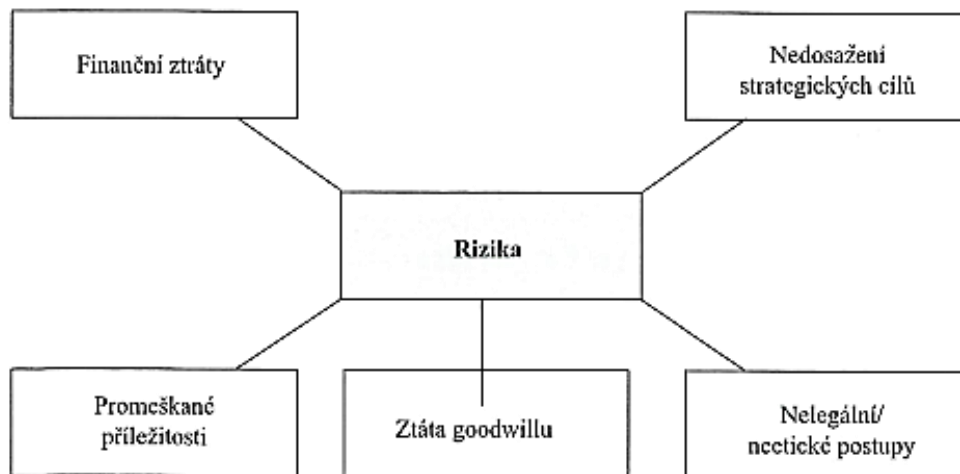
- **z pozitivního** – naděje na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, očekávání vyššího zisku, většího úspěchu
- **z negativního** – nebezpečí podnikatelského neúspěchu, horších hospodářských výsledků a ztráty

Podle Smejkal a Raise (2013) lze podnikatelská rizika rozdělit do čtyř hlavních kategorií:

1. **strategická rizika** – mohou mít značný dopad na společnost, řešení rizika by měla vycházet z úrovně vrcholového managementu (jedná se o trhy, konkurence, technologie, ekonomiku, potřeby zákazníků, smlouvy, soudní spory a duševní majetek, fúze a akvizice)
2. **operační/provozní rizika** – tyto rizika se týkají produkce podniku a jejich navazujících činností, řízení rizik by se mělo věnovat vedení podniku, ale i nižší úrovně, např. významný zákazník, který není schopen dostát svým závazkům, použití vadné suroviny (týkají se distribuce, logistiky, dodavatelů, kvality výrobků a služeb, přírodních událostí, IT, zaměstnaneckých výhod)
3. **rizika nesouladu** – vyšší regulace, složitější legislativa (jde o pravidla na burze cenných papírů, daňové zákony, účetní standardy, vnitřní kontroly a etiku)
4. **interní finanční rizika** – například ztráta ziskovosti, vývoj měnových kurzů či úrokové míry, stupeň likvidity, náklady

Podle Dvořáčka (2000) se vyskytují především základní podnikatelská rizika uvedená na obrázku níže jako finanční ztráty, nedosažení strategických záměrů, nelegální či neetické postupy, ztráta goodwillu či promeškané příležitosti.

Obrázek 5: Základní podnikatelská rizika



Zdroj: Dvořáček, 2000

Fotr (1992) dále uvádí, že lze rozlišit tři možné přístupy podnikatelů či manažerů k riziku:

- 1) **averze**
- 2) **sklon k riziku**
- 3) **neutrální postoj**

ad 1) Manažer pociťující averzi k riziku se odklání od velmi rizikových podnikatelských projektů a naopak upřednostňuje projekty zajišťující příznivé výsledky.

ad 2) Podnikatel se sklonem k riziku naopak preferuje projekty, které jsou hodně rizikové. Tyto projekty jsou pak spojené s výrazně vyššími zisky, ale i s vyšší hrozbou ztrát.

ad 3) Neutrální postoj k riziku lze popsat jako rovnováhu mezi averzí k riziku a sklonem k riziku.

Na manažerova stanoviska k riziku působí jeho osobní přístup, který využívá k řešení rizikových situací, jeho zkušenosti z předešlých rizikových rozhodnutí a systém řízení společnosti a jejím vnitřním prostředím (např. vnitřní předpisy, provozní či organizační řády, předpisy správní rady akciové společnosti).

3.3.1 Riziko a interní audit

Interní auditoři mají za úkol redukovat ztráty z možných nežádoucích situací, jako jsou například účetní omyly či neefektivní operace. Tyto ztráty mohou být auditory zmírněny a to tím, že sníží pravděpodobnost nežádoucích situací. Vedení interního auditu na základě jednání s top managementem navrhuje plány a postupy, jak zajistit rizika, která se mohou ve společnosti objevit.

Zdroje interního auditu by se měly využívat efektivně, to je závislé na vedení interního auditu, které posuzuje potenciální ztráty a hodnotí navrhovaná opatření, která by měla případné ztráty odstranit.

Podle Dvořáčka a Kafky (2005) rozlišuje interní audit několik forem rizika:

- **Čisté riziko** – má pouze negativní důsledek (např. riziko nezaplacení pohledávky)
- **Objektivní riziko** – nezávisí na činnostech zúčastněných subjektů (např. rizika vztahující se k makroekonomickým veličinám dané ekonomiky)
- **Subjektivní riziko** – závislé na činnosti zúčastněných subjektů (riziko manka a škody)
- **Systematické riziko** – vychází z celkového ekonomického vývoje a působí na všechny subjekty (např. politická rizika)
- **Nesystematické riziko** – postihuje pouze některé subjekty (např. rizika spojená s nespolehlivostí dodavatelů)
- **Finanční riziko** – potenciální negativní důsledky vývoje finančních faktorů na činnost společnosti (např. úroková míra)
- **Operační riziko** – možné negativní účinky nefinančních proměnných na provoz organizace (např. soulad s vnitřními předpisy)

Interní audit je pokládán za součást rizikového managementu, který zahrnuje:

- **Poznání (identifikace) rizika** – počáteční fází interního auditu, kde se plánují jeho činnosti
- **Kvantifikaci rizika** - při kvantifikaci rizik se posuzuje pravděpodobnost identifikovaných rizik a potenciální škody způsobené rizikem
- **Analýzu příčin rizika**
- **Zvládnutí rizika** - zaměřené jak na příčiny rizika, tak i následky rizika. U příčin rizika jde především o navržení opatření, která vyloučí rizikovou událost, případně zmenší pravděpodobnost jejího výskytu. Naopak snížení, omezení, odvrácení či přenos rizika se týká opatření spojených s následky rizik. (Dvořáček, 2000)

Podle Chevaliera a Hirsche (1994) je základním předpokladem rizikového managementu včasné předcházení případným ztrátám a zmírňování jejich dopadů, přičemž se jedná o rizika, která působí na každý podnik, a jsou jimi aktiva, zaměstnanci a zodpovědnost. Rizikový management musí zajišťovat všechny tyto tři roviny, proto je nezbytné korigovat veškeré činnosti jednotlivých oddělení podniku a směřovat je ke sběru všech podstatných důležitých informací.

Interní audit tedy identifikuje rizika a doporučuje, jak mají být řízena a to dříve, než se rizika přemění v aktuální událost. Mapuje a monitoruje rizikové oblasti ve společnosti a zároveň audituje činnosti manažerů, zabývající se řízením rizik. Cílem zvládnutí rizik je pak stanovení vhodného systému prevence a bezpečnosti podniku a realizace bezpečnostních opatření.

Institut interních auditorů určil na základě empirického zkoumání základní výstražné rizikové faktory, na jejichž základě pak společnosti mohou dále pracovat s riziky.

Tabulka 2: Pořadí rizikových faktorů

Pořadí	Rizikový faktor
1.	Kvalita vnitřního kontrolního systému
2.	Kompetence (schopnosti) managementu
3.	Integrita (úplnost) managementu
4.	Velikost jednotky (celkový obrat)
5.	Nedávné změny v účetním systému
6.	Komplexnost (složitost) operací
7.	Nedávné změny v klíčovém personálu
8.	Likvidnost aktiv
9.	Zhoršující se ekonomické podmínky jednotky
10.	Rychlý růst
11.	Rozsah počítačového zpracování údajů
12.	Doba od posledního auditu
13.	Tlak na management k dosahování cílů
14.	Rozsah vládní regulace ekonomiky
15.	Úroveň zaměstnanecké morálky
16.	Plány auditu externích auditorů
17.	Vystavení politického vlivu (nepříznivá pozornost)
18.	Potřeba udržovat nezávislost interních auditorů
19.	Vzdálenost jednotky od centrály

Zdroj: Dvořáček, 2000

Tabulka 3: Význam rizikových faktorů podle předmětu činnosti - výroba

Pořadí	Rizikový faktor
1.	Kvalita vnitřní kontroly
2.	Schopnost managementu
3.	Integrita managementu
4.	Velikost jednotky
5.	Zhoršující se ekonomické postavení
6.	Komplexnost operací

7.	Změny v klíčovém personálu
8.	Nedávné změny v účetním systému
9.	Rychlý růst
10.	Tlak managementu k dosahování cílů

Zdroj: Římovská, 2000

Při určování priorit auditu se mají dle Standardů zohlednit tato hlediska:

1. Datum a výsledky posledního auditu
2. Finanční rizika
3. Možné ztráty a rizika
4. Požadavky vedení
5. Podstatné změny v operacích, systémech, kontrolách
6. Příležitosti pro získání operativního zisku
7. Změny a kapacity útvaru interního auditu

Dvořáček (2000) uvádí, že hlavním významem stanovení rizik je identifikace oblastí, jež mají být auditovány, a zajištění příslušných zdrojů k provedení auditu. Auditorské práce ve společnosti by měly vycházet z analýzy rizik.

3.3.2 Analýza rizik

Je první fází procesu snižování rizik. Jedná se o proces definování hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich realizace a dopadu na aktiva. Druhou fází je řízení rizik neboli management rizik.

Podle Smejkal a Raise (2013) analýza rizik obsahuje:

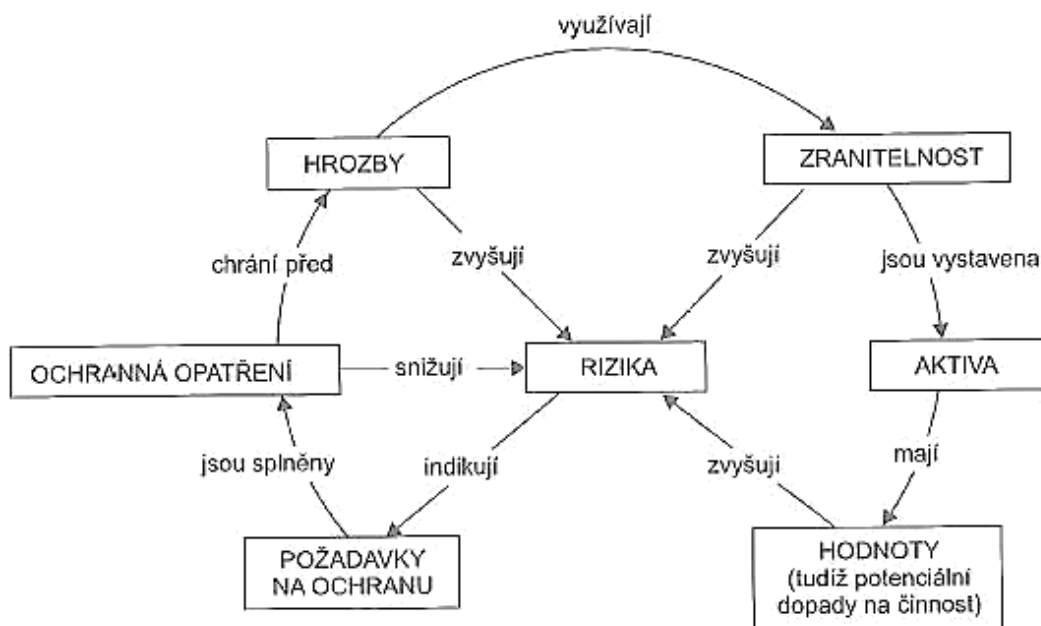
- **identifikaci aktiv**¹ - definování hodnoceného subjektu a popis jeho aktiv

¹ Aktivum je vše, co má pro subjekt hodnotu. Dělí se na hmotná (nemovitosti, peníze, cenné papíry) a nehmotná (informace, morálka pracovníků, autorská práva, pověst firmy).

- **stanovení hodnoty aktiv** – stanovení hodnoty aktiv a jejich významu pro subjekt, posouzení potenciálního negativního dopadu (ztráta či poškození aktiv)
- **identifikaci hrozeb² a slabin (zranitelnosti)³** – vymezení skupiny činností a událostí, jež mohou mít negativní vliv na hodnotu aktiv, stanovení slabých míst posuzovaného subjektu
- **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – stanovení pravděpodobnosti objevení se možné hrozby a míry zranitelnosti subjektu vzhledem k ní

Tyto čtyři fáze analýzy rizik lze nazvat identifikací rizik, na niž navazuje další krok, a to hodnocení těchto identifikovaných rizik, což je posouzení dopadů naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a činnost podniku, stanovení úrovně rizik, rozhodnutí o akceptovatelnosti rizika na daných úrovních.

Obrázek 6: Vztahy při řízení rizik



Zdroj: Smejkal, Rais, 2013

² Hrozba je definována jako činnost, událost, člověk, který negativně ovlivňuje aktiva či způsobuje škodu.

³ Zranitelnost je označována za případné využití hrozby u slabiny či nedostatku zkoumaného aktiva ke vzniku nežádoucího následku. Vyjadřuje citlivost aktiva na působení existující hrozby.

3.3.3 Řízení rizik

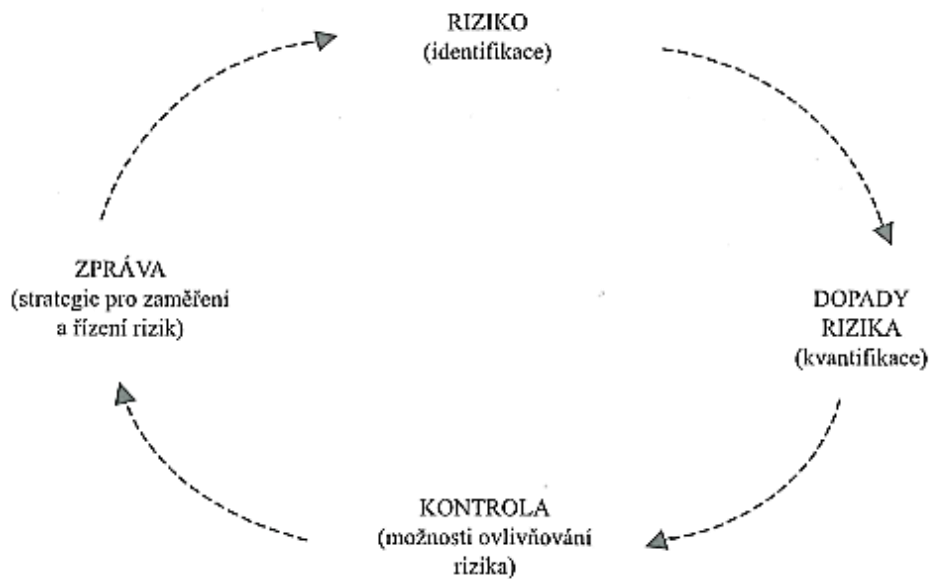
Druhou součástí snižování a minimalizování rizik je jejich řízení. Jedná se o proces, kdy se řízený subjekt pokouší vyvarovat působení negativních vlivů a naopak navrhopat opatření, která jdou naproti účinkům pozitivních vlivů. Jde především o identifikaci a měření rizika, předvídání možných nahodilých ztrát a navrhování optimálních postupů a metod, minimalizujících výskyt ztrát, jež se objeví ve firmě.

Smejkal, Rais (2013) udávají, že **řízení rizik zahrnuje**:

1. *Výběr protiopatření*
2. *Analýza nákladů/přínosů*
3. *Implementaci protiopatření*
4. *Testování/prověřování protiopatření*

V procesu řízení rizik dochází k rozhodovacímu procesu, který navazuje na analýzu rizik. Porovnává případná opatření, ze kterých se zvolí to, které minimalizuje existující riziko. Zásadním krokem je pak výběr optimálního řešení. Nejprve se stanoví úroveň rizika, posoudí se náklady variantních řešení vedoucí ke snížení rizika a jejich přínosy. Zhodnotí se dopady a přínosy a provede analýza eventuálních důsledků z přijatého rozhodnutí pro subjekt. Následně dochází k rozhodnutí o realizaci vybraného opatření vedoucí ke snížení rizika. Na závěr tohoto procesu se provádí vyhodnocení přijatých opatření a podává se zpětná vazba vedoucí ke zlepšení budoucího stavu. Celý průběh je zobrazen v následujícím obrázku níže.

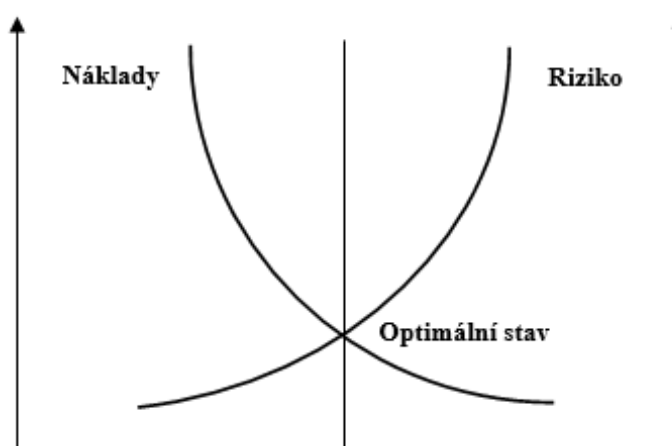
Obrázek 7: Proces řízení rizika



Zdroj: Dvořáček, 2000

Při rozhodování o cíleném snižování již identifikovaných rizik je nezbytné brát v potaz náklady na snížení rizika, jelikož odstranění rizik je spojeno s těmito náklady. Cílem je nalézt optimální stav mezi náklady na snížení rizika a jeho výší. Tedy do opatření na snížení či eliminaci rizik investovat do té výše, kdy by náklady byly přiměřeně úměrné výši hrozící škody. To je zobrazeno v následujícím obrázku.

Obrázek 8: Vzájemný vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod



Zdroj: Smejkal, Rais, 2013

Podle Merny a Al-Thani (2007) jsou nejvyužívanějšími metodami pro řízení rizik:

- **Proces Brainstorming** – představuje jasnou formulaci problému a generování myšlenek a nápadů, hledání nových řešení
- **Metoda účelového interview (Delfi)** – jde o řízený kontakt mezi odborníky, kteří jsou od sebe izolováni, a předpovídají budoucí události, názory na rizika nejprve nezávisle a poté v konsensu
- **Kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMEA - Failure Modes and Effects Analysis)** – soustředění se na možné chyby zařízení a na události týkající se jejich výstupů a na dopady jejich selhání v systému, posuzuje se každá komponenta systému a je identifikován každý způsob selhání, následuje zhodnocení dopadu tohoto selhání na celkový systém. Souvisí s měřením rizika, kdy se hodnotí pravděpodobnost a význam rizika, zda je vysoký, střední či nízký. Metoda FMEA se věnuje způsobům selhání a analýze dopadů. Může fungovat jako pomocný prostředek, který bývá uplatňován při rozhodování o využití omezených zdrojů k co nejvyšší redukci rizika. Vznikla v polovině 20. století v Americe a v současnosti je již přenesena i do výroby v automobilovém průmyslu.
- **Kontrolní seznamy** – odvozené ze zkušeností s předchozími riziky, umožňují rychlou identifikaci potenciálních rizik

Cílem podniku je nalézt optimální průběh rizikových procesů, přičemž je třeba si uvědomit, že riziko se v žádném podnikání nikdy nesníží na nulu.

Existuje několik variant, jak snížit rizika ve firmě, které mají odlišné implementační náklady:

- 1. Redukce rizika** – při redukci jsou přijímána určitá opatření, která jsou účinná, přijatelná, hospodárná a včasná

Postupy snižování rizika jsou rozlišovány na odstraňující příčiny vzniku rizika, kdy se snižuje pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými výsledky nebo velikost nepříznivých efektů. Tento způsob ofenzivní strategie se zaměřuje na

prevenci rizika. Příkladem tohoto přístupu je přesun rizika či vertikální integrace. Dále jsou postupy zaměřené na snižování nepříznivých důsledků rizika. Jedná se o charakter nápravných opatření tedy defenzivní přístup a příkladem tohoto přístupu může být diversifikace či pojištění.

- 2. Podstoupení (retence) rizika** – podnikatel proti riziku nepodniká žádné kroky. Správně by měla být podstoupena ta rizika, která směřují jen k relativně malým ztrátám.
- 3. Vyhnoutí se riziku** – velmi defenzivní metoda (např. za daných podmínek neuzavřít obchod). Nebezpečím toho přístupu je ztráta konkurenční pozice a vyřazení z trhu.
- 4. Přenos (transfer) rizika** – přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty – nejčastější způsoby:
 - uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin za předem stanovených pevných cen
 - uzavírání obchodních smluv podmiňujících odběr minimální množství výrobků
 - uzavírání obchodních smluv zabezpečujících odběrateli dodávku výrobních surovin v předem určený čas určité kvality
 - leasing
 - pojištění
 - odkup pohledávek – faktoring, forfaiting
 - franšíza (Fotr, 1992)

3.4 AUDIT JAKOSTI

Jakost je definována jako soubor veškerých vlastností určitého výrobku či služby, kterými jsou uspokojovány potřeby zákazníků. Týká se celého reprodukčního cyklu, a to od vývoje až po ukončení životnosti výrobku. Kvalita znamená, že se vrací zákazník, NE výrobek. (Blecharz, 2011)

Audit jakosti je systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů. (Dvořáček, 2000)

V ČR se v poslední době jakost reprezentuje prostřednictvím ISO norem. Výrobci si tyto normy zavádějí především kvůli úspěšnosti na trhu a obstání mezi konkurenty. ISO normy jsou právně nezávazné, ale zákazníci si mohou pomocí nich ověřit, zda dodavatel vhodně a dostatečně zabezpečuje jakost. Při zavedení ISO norem získá společnost potvrzení ve formě certifikátu. Certifikát zákazníkovi, který odebírá od certifikované společnosti produkty, pak potvrzuje, že systém managementu jakosti v dané společnosti odpovídá požadavkům ISO norem. (Veber a kol., 2000)

Auditoři posuzují, zda společnost jedná v souladu s mezinárodními platnými standardy kvality a mezinárodními ekologickými standardy a hodnotí, zda jednání společnosti odpovídá právním normám v oblasti zaměstnanosti, bezpečnosti a životního prostředí. (Blecharz, 2011)

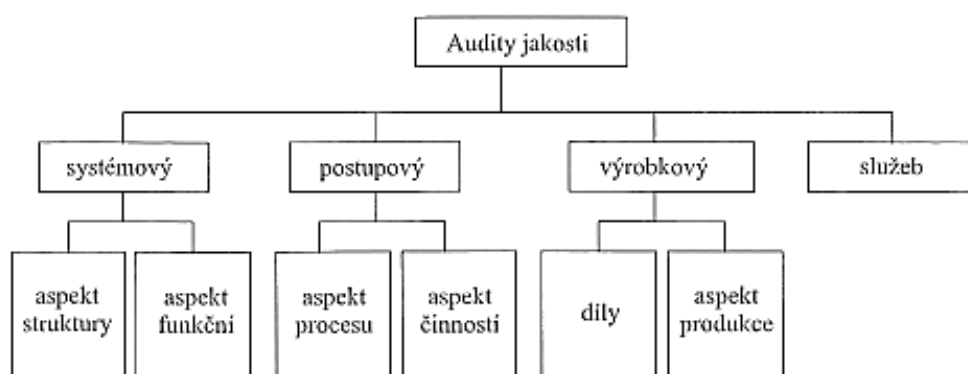
3.4.1 Druhy auditů jakosti

Podle Dvořáčka (2000) se audity dle předmětu auditu rozdělují na audity:

- **Procesní** – posuzuje se účinnost zabezpečení jakosti na základě ohodnocení znalostí personálu, účelnost a dodržování odpovídajících procesů a pracovních postupů. Pro provádění procesních auditů se využívají podklady jako seznamy kontrolních otázek, požadavky na kvalifikaci dotyčných zaměstnanců, předpisy pro běžnou a preventivní údržbu.
- **Systémový** – prověřuje se účinnost systému zabezpečení jakosti, kdy se posuzují znalosti personálu a praktické využívání jednotlivých prvků systému zabezpečení jakosti. Stěžejním podkladem je příručka jakosti, směrnice pro řízení podniku, seznamy kontrolních otázek.

- **Produktový (výrobní)** – jde o prokázání toho, zda jakost finálního výstupu (materiál, polotovary, finální výrobek) odpovídá požadavkům zákazníka podle zkušebních a výrobních podkladů a kontrolních a výrobních prostředků předepsaných pro danou výrobu
- **Služeb**

Obrázek 9: Druhy auditů jakosti



Zdroj: Římovská, 2000

Dle vykonavatele auditu se rozlišuje:

- **interní audit (vnitřní)** – vykonáván vlastními auditory společnosti, podílí se na stabilizaci a zdokonalování jakosti, je zacílen na samostatné části systému řízení jakosti a to na vlastní systém, procesy, výrobky a služby
- **audit dodavatele (zákaznický)** – tzv. audit druhou stranou. Provádí se auditory ze strany odběratele a zaměřuje se na ověření kvality výrobků, systému či personálu skutečného nebo eventuálního dodavatele.
- **certifikační audit (prováděné třetí stranou)** – je uskutečňován prověřovací organizací u výrobců či odběratelů, cílem je získání objektivního stanoviska (certifikátu) o hodnocené skutečnosti (Římovská, 2000)

3.4.2 Interní audit versus audit jakosti

V tabulce jsou znázorněny jak shodné rysy, tak i určitá specifika interního auditu a auditu jakosti.

Tabulka 4: Rozdíl mezi auditem jakosti a interním auditem

	Audit jakosti	Interní audit
Předmět auditu	Management jakosti	Všechny podnikové činnosti
Metoda auditu	Audit na základě standardních otázek	Systémový audit (ne pouze standardizované otázky)
Základy hodnocení	Dodržování předpisů (norem)	Hospodárnost, bezpečnost, splnění norem
Doba auditu	Max 1 týden	Více týdnů
Zpráva auditu	Málo formulářů obsahujících stručná zjištění	Dílčí rozsáhlé zprávy se zjištěnými skutečnostmi, návrhy a zaujetím stanovisek
Provádění auditu	Interní nebo externí auditoři	Interní auditoři
Spojení s organizací	Oblast řízení jakosti	Oblast interního auditu

Zdroj: Dvořáček, 2000

3.4.3 Techniky provádění auditu

Při provádění auditu jakosti jsou využívány různé techniky (Římovská, 2000). Podstatnou součástí je správně sestavený dotazník (checklist), který je zaměřen na veškeré zásadní body, které mají být prověřeny. Dotazník by měl zahrnovat jak odpovědi na otázky ve formě ano/ne, tak i procentuální či verbální zhodnocení a volná pole pro zapsání výsledků z prověrky.

U auditu, kdy se prověřuje dokumentace, se kontroluje systém řídicích dokumentů jako organizační řád, organizační směrnice, příkazy ředitele či příručky jakosti. Sleduje se, zda jsou veškeré prvky systému zdokumentovány, zda jsou úplné a podepsány odpovědnou osobou, zda jsou na všech odpovídajících pracovištích a zda jsou skutečně dodržovány návody a příkazy.

Při provádění auditu, který je realizován vlastní prohlídkou, se kontroluje dodržování postupů, pracovní návody a pracovní podmínky, zda jsou v souladu s těmi předepsanými a přezkušují se pracovníci z vlastních postupů na základě dokumentace.

Při detailním auditu podle předepsaných specifikací u konkrétního výrobku či činnosti se provádí i technické měření a zkoušení.

Audit založený na otázkách posuzuje znalost pracovníků o jejich povinnostech a pravomocech a porovnává, zda jejich činnosti odpovídají skutečnosti.

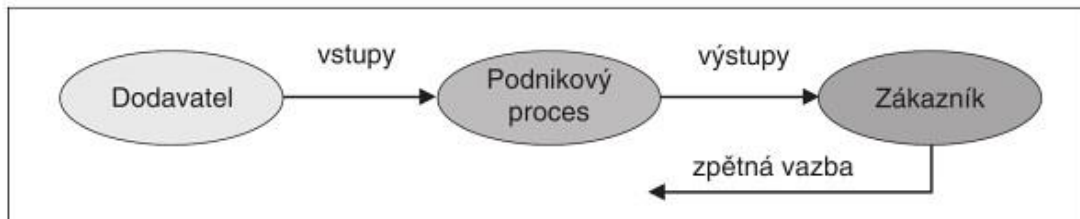
Při každém auditu se vypracovává dokumentace, která je složena z několika na sebe navazujících dokumentů, tedy plánem auditu, záznamem o průběhu auditu, záznamem o neshodě a kontrolními opatřeními. Plán auditu představuje časový rozpis navštívených míst, kontrolovaných dokumentů či tázaných pracovníků. Záznam o průběhu auditu vyjadřuje skutečný stav věci, pozitiva a negativa, výčet auditovaných operací, sledovaných pracovníků a předložených dokumentů. Pokud se v průběhu auditu vyskytnou nějaká negativní zjištění či neshody s normou, sepisuje se záznam o neshodě. Na tento záznam navazuje kontrolní seznam opatření zahrnující i termíny kontroly a vykonání nápravných opatření.

3.5 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

3.5.1 Podnikový proces

Dvořáček (2005) uvádí, že základní podstatou tvorby hodnoty v určité organizaci je proces, který je definován jako řada logicky propojených činností, jež využívají dané vstupy a ty přeměňují na výstupy představující hodnotu pro zákazníka. Každý proces má přesně a jasně vymezený začátek, konec, vstupy, výstupy a dobu trvání a má svého vlastníka. Ten je prvotně odpovědný za plnění cíle procesu a za jeho soustavný rozvoj a zdokonalování. V určitém procesu může spolupracovat více organizačních jednotek. Procesy působí v podniku dlouhodobě, ale musí se přizpůsobovat měnícím se potřebám zákazníků a tržním podmínkám. Propojují informační, materiálové a závazkové toky.

Obrázek 10: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa, 2007

Rozlišují se procesy:

- a) **Primární** – podstatné pro výkonnost společnosti, prostřednictvím nich společnost vykonává svou činnost
 - b) **Podpůrné** – podporují primární procesy
 - c) **Kontrolní** – monitorují prostředí a dohlížejí na probíhající činnosti
- (Tichá, Hron, 2011)

Rolínek (2008) udává, že veškeré procesy musejí být kontrolovány a řízeny. Cílem procesního managementu je zajištění co nejefektivnějšího fungování procesů. Účinnost procesů bývá nejčastěji měřena podle následujících čtyřech ukazatelů, kterými jsou:

- vnímaná hodnota zákazníkem
- poskytované služby zákazníkům
- náklady
- časové parametry dodávky

3.5.2 Vymezení procesního řízení

Vzestup procesního řízení považovaného za součást moderního řízení podniku vypukl v první polovině devadesátých let dvacátého století.

Dle Štůska (2015) je procesní řízení považováno za filozofii řízení, která hájí integrované pojetí řízení procesu od počátku do konce, včetně elementárních činností, v nichž vzniká produkt nebo služba pro daného zákazníka. Jde o systematicky orientovaný

přístup ke zlepšování výkonnosti organizace a je to rovněž přístup, který identifikuje příležitosti ke zlepšení s použitím prověřených metod řešení problémů.

Podle Fišera (2014) je základním východiskem procesního řízení zdravý rozum, kdy se zprvu uvažuje nad tím, co má být vykonáno a pak následně jak to má být provedeno a kdo to učiní.

Šmída (2007) definuje, že procesní řízení představuje metody, postupy, nástroje a systémy, které vedou k zajištění co nejvyšší výkonnosti jednotlivých procesů. V rámci procesního řízení tedy dochází k neustálému zlepšování podnikových ale i mezipodnikových procesů, které jsou realizovány v souladu s vymezenou strategií společnosti, a jejich prvotním cílem je splnění stanovených cílů.

Podle Dvořáčka (2005) pak **řízení procesů** zahrnuje:

- definici procesního modelu
- identifikaci a definici procesů a vlastníků
- popis procesů
- měření a analýzu procesů
- stanovení požadovaných hodnot výkonnostních ukazatelů procesů
- zlepšování procesů

Výhody procesní řízení:

- možnost optimalizace
- přesně definování zodpovědnosti
- uložení know-how
- reakce na dynamické změny okolí
- zprůhlednění fungování organizace (Štůsek, 2015)

Překážky procesního řízení:

- vnímání procesního řízení jako čisté technologické záležitosti
- vnitropodnikové rozporné přístupy k procesnímu řízení
- zavedení procesního řízení bez vhodné metodiky

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- nezainteresovanost vedení i pracovníku (Štůsek, 2015)

3.5.3 Zlepšování podnikových procesů

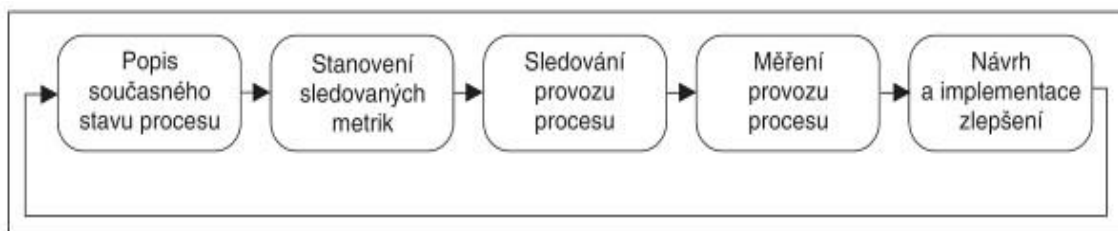
Aby podnik v současné době udržel svou stávající pozici na trhu, musí trvale řídit, usměrňovat a koordinovat veškeré podnikové procesy. Společnosti jsou tlačeny k jejich neustálému zlepšování a zefektivňování a ke zdokonalování poskytovaných služeb či vyráběných produktů. Současné tržní podmínky nabízejí ať už potencionálním či stávajícím zákazníkům možnost volby z mnoha dalších konkurenčních společností.

Podle Svozilové (2011) lze zlepšování a zdokonalování podnikových procesů provést na základě jejich průběžného sledování a analyzování, prostřednictvím Reengineeringu nebo lze využít metody Six Sigma, Lean, Kaizen a jejich kombinace.

Průběžné zlepšování procesů

Průběžné neboli přírůstkové zlepšování podnikových procesů tkví v nepřetržitém pozorování, měření a analyzování stávajících podnikových procesů a je složeno z několika na sebe navazujících kroků. Na základě připravení základního popisu současných stavů procesů, stanovení sledovaných metrik a ukazatelů, sledování a měření provozu procesu dojde k návrhu na jeho zlepšení a následné implementaci tohoto návrhu. Tento průběh je zobrazen na obrázku 12 níže.

Obrázek 11: Průběžné zlepšování procesů



Zdroj: Řepa, 2007

V současné době však dochází čím dál častěji k nutkové potřebě zlepšit procesy radikálně. Na společnosti je vyvíjen stále větší tlak na rychlost přizpůsobení se změnám.

Z tohoto důvodu se do popředí dostává tzv. **Reengineering**, který představuje dramatické a průkopnické změny podnikových procesů. Je využíván především tam, kde jsou stávající podnikové procesy zastaralé nebo zcela nevyhovující, kdy nefungují a je třeba je od podstaty změnit z hlediska nákladů, kvality či rychlosti. (Řepa, 2007)

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

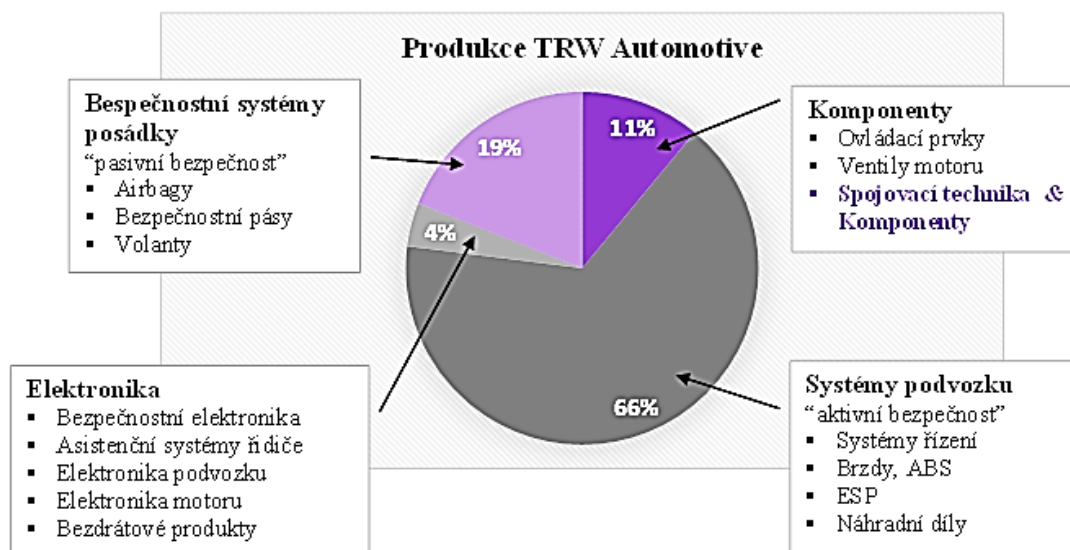
Pro praktickou část této práce byla vybrána společnost TRW-Carr s.r.o. mající závod v Řepově v okrese Mladá Boleslav.

4.1 TRW AUTOMOTIVE

Společnost TRW-Carr s.r.o. je součástí koncernu TRW Automotive se sídlem ve městě Livonia, ve státě Michigan (USA), která patří mezi největší světové dodavatele v automobilovém průmyslu a poskytuje dodávky všem důležitým výrobcům vozů na světě. Rovněž je považován za nejvýznamnějšího vývojáře a dodavatele aktivních a pasivních bezpečnostních systémů, komponentů a elektroniky. Obrat k roku 2013 činil asi 17,4 mld. USD.

Na obrázku 13 je zobrazeno procentuální rozložení a zaměření produkce koncernu TRW Automotive, přičemž závod Řepov je zcela zacílen na výrobu spojovací techniky a komponentů.

Obrázek 12: Produkce TRW Automotive



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Po celém světě má přibližně 65 000 zaměstnanců ve 190 závodech, v 26 zemích světa. V následující tabulce je možno vidět, jaké závody v rámci koncernu TRW Automotive se nacházejí na území České republiky a jaké mají výrobní zaměření.

Tabulka 5: TRW Automotive v ČR

TRW Automotive v České republice		
Firma	Lokalita	Výrobky
TRW – DAS	Dačice	Díly řízení, podvozkové díly, sloupky volantu a motorové ventily
TRW Lucas Autobrzd	Jablonec nad Nisou	Brzdové systémy
TRW Díly a Servis	Frydlant v Čechách	Distribuce a výroba brzdových kotoučů, renovace diskových brzd
TRW Volant	Horní Počernice	Volanty pro automobilový průmysl
TRW Autoelektronika	Benešov	Spínače, elektronické moduly pro automobilový průmysl
TRW Carr	Stará Boleslav	Bezpečnostní pásy, navijáky
TRW Carr	Řepov	Automobilové upevňovací systémy, držáky světlidel, větrací zařízení, interiérové části

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.2 TRW EF&C

TRW-Carr s.r.o. v Řepově patří zároveň do divize TRW EF&C (Engineered Fasteners & Components), která je součástí TRW Automotive a se sídlem v Enkenbachu v Německu. Tato divize je považována za jednoho z největších dodavatelů pro automobilový průmysl na celém světě. Spolupracuje se všemi významnými výrobci automobilů a jejich dodavateli a poskytuje jim odborné poradenství a individuální služby.

Divize s ročním obrátem 512 mld. USD k roku 2013 je mezinárodně zastoupena více než 3500 zaměstnanci v 10 zemích a 16 závodech. V České republice má tato divize pouze

jediného zástupce, kterým je právě zvolená firma TRW-Carr s.r.o. v Řepově. Pro zajištění vynikající kvality výrobků pro své zákazníky, jsou všechny závody certifikovány na základě aktuálních regionálních a globálních standardů. Další společnosti řadící se mezi divizi TRW EF&C jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Tabulka 6: Závody v rámci divize TRW EF&C

Divize TRW EF&C		
Země	Závod	Počet zaměstnanců (k roku 2013)
Německo	Enkenbach Emmerke Selb	714
Slovensko	Bytča	208
Česká republika	Řepov	299
Francie	Ingwiller	172
Itálie	Pralormo	80
USA	Westminster Livonia	237
Mexiko	Reynosa	544
Jižní Korea	Inchon Ulsan	356
Japonsko	Tokyo	2
Čína	Ningbo Langfang Shanghai	948

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Vizií společnosti je být celosvětovým preferovaným dodavatelem automobilového průmyslu v oblastech upevňovacích systémů a interiérových komponentů.

Je zaměřena na výrobu:

- **spojovací techniky** - klipy dveřních výplní, spony hadic a trubek, zátky, vedení svazků a držáky
- **vnitřní ventilace** - ofukovače, klapky vyrovnání tlaku
- **vnitřní a vnější komponenty** - stropní madla, popelníky, úložné schránky, držáky nápojů, konzole a ostatní komponenty
- **elektrické komponenty** - patice žárovek, malá osvětlení a odrazky

4.3 TRW-CARR S.R.O.

Vybraná společnost TRW-Carr, s.r.o. v Řepově byla založena 1. července 1992 a je producentem plastových dílů a sestav pro výrobce automobilů a jejich dodavatele. Již od svého založení se zabývá výrobou drobných plastových dílů jako boční blikače, odvětrávací mřížky, interiérová světla a především upevňovací systémy pro automobilový průmysl. V současnosti závod Řepov disponuje přibližně 299 zaměstnanci.

Společnost se snaží zkoordinovat veškeré své činnosti tak, aby směřovaly k dosažení dlouhodobé prosperity podniku, a dále usiluje o neustálé zlepšování všech činností, procesů a výrobků, jehož smyslem je, aby se vracel spokojený zákazník a ne vadný výrobek. Záměrem společnosti je dosažení nulového výskytu chyb ve všech svých činnostech, přičemž činnosti, které nepřinášejí očekávanou přidanou hodnotu nebo vedou k vysokým nákladům, se cíleně eliminují.

Cílem společnosti také je, aby její veškeré činnosti plnily platné legislativní požadavky v oblastech kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce. Výroba musí být šetrná k životnímu prostředí, vůči BOZP, odpadovému zatížení a podporovat recyklovatelnost. Pracovní prostředí musí přispívat k maximální výkonnosti pracovníků při odpovídající bezpečnosti práce a ergonomii, neboť hlavním předpokladem pro vynikající výrobky jsou spokojení a kladně motivovaní zaměstnanci. Pracovníci bývají pravidelně zaškolení v souvislosti s kvalitou, životním prostředím bezpečností práce.

4.3.1 Politika a cíle TRW-Carr s.r.o.

Společnost se snaží splnit veškeré požadavky a očekávání různých zájmových skupin jako jsou akcionáři, interní a externí zákazníci, zaměstnanci, veřejnost a státní orgány. Toho se snaží dosáhnout tím, že cíleně vytváří hodnoty pomocí zákaznický orientovaných procesů s důrazem na:

- strategii nulové vady na principu samokontroly
- trvalé zvyšování kvalifikace, motivace a spokojenosti zaměstnanců
- neustálé zlepšování všech procesů
- využití moderních technologií
- rozvoj dodavatelů a jejich hodnocení
- nepřetržité snižování nákladů, úspora surovin a energií, snižování množství odpadů
- dodržování zásad politiky TRW Automotive v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí (HSE), ostrahy a zabezpečení (Security)

Každoročně stanovené cíle vyplývají z politiky a strategií společnosti. U každé strategie je stanoveno několik indikátorů, u kterých je určen ukazatel měření, požadovaná hodnota měření, odpovědnost za dosažení cíle, termín, do kdy má být cíle dosaženo a proces, kterého se to týká. Pro rok 2014 jsou platné tři strategie, kterými jsou:

- *orientace na zákazníka*
- *ekonomická výkonnost a profesionální výroba*
- *trvalé zlepšování, vzdělávání, partnerství, životní prostředí a bezpečnost práce*

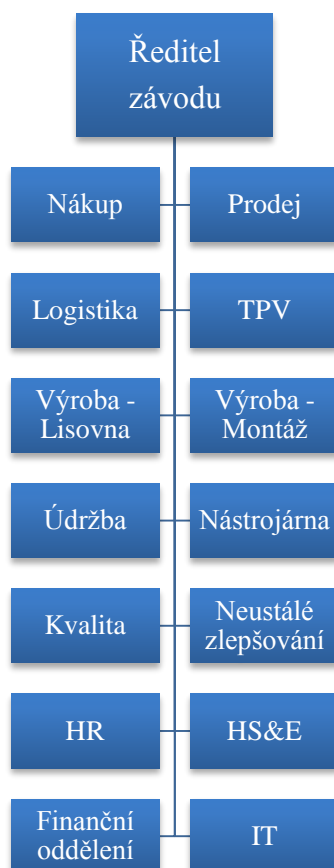
Podrobnější přehled cílů integrovaného systému managementu jsou zobrazeny v *příloze č. 1*.

4.3.2 Organizační struktura

V podniku je uplatňována funkční organizační struktura, jež umožňuje dosahování nejvyšších výkonů při výrobě výrobků a vysokou úroveň specializace a důkladnou kontrolu vrcholovému vedení. Nejvyšším stupněm řízení v závodě je generální ředitel a

zároveň prokurista, který je nadřízen 14 oddělením. Druhým prokuristou a současně finančním kontrolorem je manažer Controllingu.

Obrázek 13: Organizační struktura TRW-Carr s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Oddělení Nákupu

Zastřešuje podporu ostatním oddělením společnosti. Mezi hlavní úkoly patří výběr a hodnocení dodavatelů, dojednání obchodních podmínek s dodavateli, příprava smluvních vztahů, objednávkový proces pro nepřímý materiál, spolupráce s mezinárodním nákupem, podpora oddělení logistiky v zajištění sériových dodávek, hledání, návrh a podpora realizace úsporných opatření ve všech nákupních surovinách.

Oddělení Prodeje (zákaznické oddělení)

Primárně se zabývá péčí o současné zákazníky a jeho dalším cílem je získávání nových zakázek. K operativním úkolům, jež musejí pracovníci z toho oddělení vykonávat, patří zpracovávání poptávek, cenová jednání a vyjednávání dalších obchodních podmínek. Vytváří dlouhodobé a operační prodejní plány pro všechny výrobky a zákazníky. Zároveň podporuje své sesterské závody v rámci divize EF&C.

Hlavními odběrateli jsou: VW Group (VW, Audi, Škoda Auto, Seat), Ford, Opel, Renault, Fiat, Volvo, Dacia, Leoni, GM, Opel, Jaguar, IAC, TI, McKechnie, SAS, Honda, Intier, Delphi, Kes, Yazaki, PSA, Kasko, Black and Decker, TPCA (Toyota, Peugeot, Citroën), Koito, Grupo Antolin, Visteon, Eugen Wexler, Protool, OEM-Magna, HBPO, PEKM, Mahle Behr, Johnson Controls, TRW Intercompany.

Oddělení Logistiky

Logistika má za úkol zabezpečení kompletního materiálového toku začínajícího u dodavatele a končícího u zákazníka včetně plánování výroby. Aby vše probíhalo efektivně, je zapotřebí zajistit operativní komunikaci mezi těmito třemi subjekty (dodavatel, výroba, zákazník). Oddělení je dále rozděleno do pěti následujících skupin: zákaznický servis (stará se o zpracování objednávek zákazníků a k dodavatelům), plánování výroby, sklad vstupních surovin (granulátů) pro lisovnu, sklad polotovarů (nakupovaných i vyráběných) pro potřeby montáže a sklad hotových výrobků zajišťující expedici k zákazníkům.

Dále se stará o to, aby byla zajištěna doprava a veškeré obaly v závodě a to včetně tvorby balících předpisů pro výrobu a zákazníky.

TPV (Technická příprava výroby)

Připravuje všechny nové projekty a předává je do sériové výroby. Dále zodpovídá za výrobu duplicitních náradí, kalkulace, výměny materiálů a transfery z jiných závodů TRW či od zákazníků obousměrně. Spolupracuje především s oddělením kvality, nákupu, logistiky, výroby.

Zpracovává výrobní data pro lisovnu a montáž pro zahájení sériové výroby, technickou dokumentaci. Má podíl na neustálém zlepšování procesu při změnách parametrů, designu, materiálu či jeho toku a současně provádí vzorkování při těchto změnách v procesu. Stará se o výrobu forem. Také připravuje kalkulace pro prodej a interní potřeby.

Oddělení Výroby – Lisovna

Zde probíhá výroba plastových dílů tedy proces vstřikování plastů. K zabezpečení tohoto technologicky náročného procesu je nutné, aby navzájem spolupracovalo s dalšími odděleními jako logistika (materiál + obaly), údržba (chod strojů), nástrojárna (údržba a opravy forem) a kvalita (výroba bezchybných, dokonalých výrobků).

Z lisovny vycházejí finální produkty – plastové komponenty, které jsou většinou dále zpracovávány jak v závodě v montáži, tak u smluvních partnerů (proces lakování dílů) či konečných zákazníků. Jde především o upevňovací systémy, větrací zařízení a interiérové části. Převážně jsou tyto produkty vyráběny pro automobilový průmysl.

Výrobní program je složen z *upevňovacích systémů* - příchytky kabelových svazků, příchytky hadic a trubek, příchytky panelů a obložení, zátky, dále *interiérových komponentů* – ofukovače, odvětrávací mřížky, popelníky, držáky nápojů, střední konzole, kryty rádia, odkládací schránky, ozdobné panely, stropní madla, háčky, a nakonec *technických komponentů* - osvětlovací prvky, patice žárovek, kabelové kanály, kryty pojistkových boxů a bezpečnostní díly.

Oddělení Výroby – Montáž

Na oddělení lisovny navazuje montáž, která zpracovává část nalisovaných plastových polotovarů formou kompletace těchto výlisků do finálních produktů nebo sestavení s nakupovanou součástkou od subdodavatelů. Montážní operace dodávají hodnotu či správné funkce určitému polotovaru.

Toto oddělení má k dispozici několik robotů a dalších zařízení a speciálních přípravků. Tyto technologie jsou vybaveny různými kontrolními mechanismy, které jsou

zastoupeny optickými, indukčními či laserovými snímači, kamerami a bezpečnostními okruhy, POKA-YOKE systémy, které působí jako prevence chránící operátory před neodbornými manipulacemi se zařízením a zabraňující pracovním úrazům při práci s danou technologií.

Oddělení Údržba

Toto oddělení se stará především o udržování a opravy strojů a zařízení. Do údržby je započítáno mazání a protikorozní péče a preventivní péče technického stavu. V tomto duchu tvoří údržba součást komplexní péče o stroje a zařízení, obsahující dále výběr a pořízování hmotného majetku, jejich evidenci a správu, energetické zajištění, modernizaci, rekonstrukci, vyřazování a likvidaci. Opravy jsou prováděny na základě neplánovaných závad poruch či havárií, nebo jako výsledek preventivních prohlídek a kontrol určených o predikci možných poruchových stavů a vyžadují odstavení strojů a zařízení z provozu (prostoje) a jsou individuálně evidovány.

Oddělení Nástrojárna

Cílem tohoto oddělení i oddělení údržby je zabezpečit zvyšování provozuschopnosti výrobní základny a trvalý rozvoj péče o hmotný a investiční majetek ve firmě. Hlavním úkolem je udržovat, repasovat a opravovat využívané nástroje ve výrobě především vstřikovací formy na lisovně. Jedná se zejména o čištění a zabrušování nástrojů a forem či výměnu jejich náhradních dílů. Podnik si sám tyto formy nevyrábí, ale případné pořízení řeší přes externí dodavatelskou firmu.

HR oddělení (Personální oddělení)

Stará se o činnosti a procesy, které se vztahují k práci se zaměstnanci. Mezi hlavní úkoly tohoto oddělení se řadí:

- zapojení všech složek managementu do práce se zaměstnanci
- výběr kvalitních zaměstnanců na volná pracovní místa na všech úrovních, zajištění jejich dalšího rozvoje, vzdělávání a péče o jejich profesní rozvoj, správné vedení, hodnocení a motivování

- personální evidence spojená se zaměstnáváním lidí
- zpracování mezd

Oddělení HS&E

Zásadou firmy je podporovat ochranu zdraví veřejnosti, poskytovat bezpečné a zdravé pracovní prostředí svým zaměstnancům a dodržovat všechny zákony a předpisy v oblasti životního prostředí, zdraví a bezpečnosti.

Ve společnosti je zaveden environmentální systém řízení (EMS) ISO 14001 s cílem neustálého zlepšování životního prostředí. Celý systém má podporovat plnění Politiky TRW-Carr s.r.o.

Zásady EMS:

- Používat na pracovištích jen schválené pracovní prostředky. Dodržovat pracovní návodky, Provozní řády a jiné interní pokyny.
- Při manipulaci s chemickými látkami postupovat dle bezpečnostních listů. Chemické látky uchovávat v původních označených obalech.
- V případě ohrožení životního prostředí provést první zásah a dále neprodleně nahlásit vedoucímu pracoviště.
- Třídít veškerý odpad do označených nádob.

Finanční oddělení

Toto oddělení je odpovědné za plánování, reportování, kontrolu a analýzu výsledků a finančních toků společnosti. Spadá sem účetnictví, které zjišťuje výsledky podniku o jeho finanční situaci a výsledcích hospodaření, jež jsou dále prezentovány majitelům TRW a současně státním úřadům ČR.

Součástí FI je i **Controlling**, který koordinuje funkce plánování a kontrolu a zajišťuje informační datovou základnu pro potřeby managementu. Hlavním cílem je neustálé zdokonalování podnikových výsledků, přičemž jsou neustále vyhodnocovány odchylky dosažených výsledků s těmi plánovanými. Týká se to všech úrovní, jak

produktových skupin, tak procesů, středisek i zákazníků. Zároveň je prováděna evidence a správa majetku, pohledávek a závazků a platebního styku a je hlídána funkčnost interního kontrolního systému.

Oddělení IT

Stará se o veškerý hardware vyskytující se ve společnosti. Zabezpečuje provozuschopnost osobních počítačů, serverů a dalších zařízení a provoz internetu a počítačové sítě a zpřístupňuje poštovní schránky a síťové disky. Dalším úkolem je aktualizace a administrace operačních systémů, antivirových programů a softwarových balíků a aplikací využívaných, jak lokálně v TRW-Carr s.r.o. Řepov, tak v rámci TRW Automotive. Zajišťuje provoz různých informačních systémů jako XPPS (firemní ERP systém), PowerKey (systém evidence docházky), Nugget (personální a mzdový systém), ITS (účetní systém), Wille (výrobní systém), Palstat (údržba strojů a zařízení) a intranet.

Oddělení Neustálého zlepšování

Toto oddělení se soustředí na zavádění a udržování principů tzv. **Štíhlé výroby** (*LEAN Manufacturing*). Je zaměřené na činnosti přinášející vyšší efektivitu a nižší náklady a snaží se je přínosným způsobem zkoordinovat. Jedná se o různá školení, workshopy či zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců atd. Jednotlivé metody a systémy jsou dále rozepsány níže.

V závodě Řepov se udržuje **systém 5S**, v jehož rámci pak probíhají pravidelná školení a workshopy veškerých pracovníků, na všech úrovních. Pro monitorování, zda se skutečně dodržují principy 5S, jsou prováděny pravidelné audity 5S, sledující celkovou situaci v oblastech, kde jsou tyto principy zavedeny.

Je složen z pěti následujících částí:

1. *Odstraňování (Seiri)*
2. *Pořádek (Seiton)*
3. *Čistota (Seiso)*
4. *Standardizace (Seiketsu)*

5. Kázeň (*Shitsuke*)

Dále toto oddělení využívá jednoduchý grafický nástroj nazývaný se **Yokoten**, který vizualizuje a monitoruje problémy, které se objevují v různých oblastech závodu již od jejich výskytu až po jejich následné odstranění. Nejčastějšími oblastmi, ve kterých se Yokoten realizuje, jsou oblasti výroby, BOZP, údržby, 5S.

V systémech řízení je využívána metoda **7 Kinds of Waste** (*7 typů ztrát/plýtvání*). Označuje veškeré typy plýtvání a ztrát, které způsobují snižování efektivity organizace. Za ztrátu je bráno vše, co nepřidává hodnotu. Může se jednat i o legislativně povinné činnosti označované jako „Hiragana muda“ neboli trpěná ztráta. Tyto činnosti nelze odstranit, avšak je možné zmírnit a minimalizovat jejich negativní dopad na výkonnost a efektivitu.

Jak již bylo zmíněno, i zaměstnanci mohou podávat zlepšovací návrhy zvyšující efektivitu či výkonnost. Při tom je třeba dodržovat pravidla týkající se podávání, posuzování a implementace inovačních návrhů. To vše zahrnuje systém **CEDNIK** (*Centrální evidence dat nápadů a inovačních konceptů*). Hlavním cílem je získávání a využívání návrhů zaměstnanců směřujících k neustálému zdokonalování a celkovému rozkvětu společnosti. Zaměstnanci se zapojují do dění ve společnosti tím, že podávají písemně zpracovaný návrh na odpovídajícím formuláři, který popisuje a vysvětluje řešení na zlepšení současného stavu. V závodě jsou k dispozici tři sběrné schránky. Všechny podané návrhy jsou posouzeny. Na základě posudku je pak rozhodnuto, zda bude či nebude daný návrh realizován. Autor návrhu se o výsledku rozhodnutí dozví od příslušného koordinátora. Posuzovatel rovněž zhodnotí i výši přínosů a nákladů vyplývajících pro organizaci.

Návrhy, které vedou jen ke drobným zlepšením a jsou podávány v rámci jednotlivých oddělení, jsou pak dále posuzovány vedoucími jednotlivých úseků. Každý vedoucí úseku povolá tzv. **Kaizen** tým, rozhodující o jejich realizaci a dalším uplatnění. Přitom jsou určeny odpovědné osoby, které uskuteční tato drobná zlepšení. Vedoucí úseku pak udělá záznam o provedení zlepšení vytvořením Kaizen karty. Návrhy na drobná zlepšení se týkají především oblasti BOZP, 5S, TPM, kvality, produktivity a toku

materiálu. Zdroje k vytvoření návrhů mohou vyplývat z různých školení, workshopů, CEDNIKU, ranních výrobních porad a Weekly Communication Briefinků.

Aby společnost zajistila efektivní výrobu bez zbytečných prostojů a poruchovosti strojů a s tím spojených nákladů na jejich údržbu a opravu, začala používat nástroj **TPM** (*Total Productive Maintenance - Totálně produktivní údržba neboli autonomní údržba*). Tento přístup k údržbě umožňuje společnosti docílit téměř 100% využitelnosti strojů a zařízení dle jejich potřeb. Na údržbě strojů a zařízení se podílí všechna oddělení a veškerý personál ve firmě.

K zajištění přehlednosti v rámci pracovního prostředí bylo ve společnosti definováno **11 barev**, které jsou dále popsány v následující tabulce.

Tabulka 7: Systém 11 barev

Černá na bílé – Pracovní instrukce	Tato barva zaměstnanci říká, jak postupovat při práci, nebo jak řešit zadaný úkol.
Modrá na bílé – Nařízení kvality	Psaný text na pracovní instrukci, odkazující na klíčové body kvality.
Žlutá – Odhalování chyb	Touto barvou jsou označena všechna zařízení, která dokáží odhalit chybu na vyráběném díle
Oranžová – Mezní vzorky	Obrázek, výkres nebo fyzicky přítomný díl, který vymezuje toleranci mezi dobrým a špatným dílem.
Levandulová - Kalibrace	Označuje dokument nebo seznam kalibrací a kalibrů. Použití – laboratoř.
Světle zelená – Procesní kontroly	Tato barva se týká všech prováděných kontrol.
Fialová – Polotovary	Tato barva se týká všech ploch, průvodních karet a zaskladňovacích karet, které označují díl pro další zpracování.
Modrá – Uvolnění výroby	Touto barvou se označují uvolněné díly do výroby, ale i dokumenty, které k uvolnění výroby potřebujeme např. seřizovací protokoly k výměně nástroje, formy nebo změně výroby.
Zelená – Školení	Tato barva je spojena s dokumenty, které se týkají školení nebo statusu proškolení.
Růžová – Speciální instrukce	Tato barva je určena pro nestandardní postupy.
Červená – Neshodné díly	Dokument nebo plocha v této barvě je určena pouze pro neshodné díly.

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Oddělení Kvality (Jakosti)

V automobilovém průmyslu je velmi důležitá kvalita výrobků, systémů či procesů. Výrobek je klasifikován jako kvalitní, pokud splňuje veškeré požadavky a přání či očekávání zákazníka. Systémy a procesy jsou kvalitní, když zaručují výrobu kvalitních produktů a neustále se zlepšují. Hlavním cílem oddělení Kvality je tedy správné fungování systému zabezpečování kvality.

Firma se musí řídit dle legislativních a zákaznických požadavků na kvalitu, které jsou definovány v mezinárodních normách, tedy dle norem ISO 9001 a ISO/TS 16949, které představují systémy managementu jakosti zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu. Aby společnost mohla dodávat do automobilového průmyslu, musí disponovat certifikací a splňovat požadavky těchto norem, které jsou pravidelně ověřovány nezávislou institucí. Každoročně je závod Řepov certifikován nezávislou společností DQS ohledně plnění požadavků normy ISO/TS 16949 a specifických nároků ze strany zákazníků. I sami jednotliví zákazníci auditují průběžně tento závod a ověřují, zda jsou jejich požadavky na proces a výrobek plněny či nikoliv.

Zákazníci požadují díly, které jsou v sérii (Výroba/Dodávky), v očekávané kvalitě, včas a v objednaném množství. Zpravidla hodnotí tři základní ukazatele:

- **PPM** (*Parts per milion*) – kolik špatných kusů je nalezeno u zákazníka z jednoho milionu dodaných kusů. Uváděno v procentech.
- **NCT** (*Non conformity ticket*) – počet reklamací od zákazníka
- **Delivery on time** – včasnost dodávek. Vyhodnocuje se v procentech včas dodaných dodávek k celkovému množství dodávek.

Společnost se snaží dosáhnout nejvyšší kvality při co nejnižších nákladech prostřednictvím zavedených procesních nástrojů, jako:

- ***Produktion Control centra (řízení výroby)***
- ***Hodinové sledování výroby***
- ***Pokračující 5S workshopy***
- ***Kontroly důležitých úkolů a týdenní komunikace***

- *TPM včetně Yokoten procesu*
- *Kaizen a Six Sigma workshopy*
- *Systém 11 barev*
- *Vrstvené audity*
- *Zlepšovateľské hnutí*
- *HS&E – zdraví, bezpečnost a životní prostředí*

Je posuzována shoda výrobku a výkonnost procesů. Výkonnost procesů systému managementu je kontrolována podle jednotlivých cílů a ukazatelů přiřaditelných k procesům v rámci týdenních porad management review (Weekly meeting). Aby produkt odpovídal požadavkům zákazníka, sleduje se shoda výrobku, která je prokazována různými způsoby, např. pomocí vzorkování se zákazníkem, periodických zkoušek, výrobních auditů a zákaznických auditů.

Při nalezení případných neshod, firma realizuje nápravná ale i preventivní opatření. Nápravná opatření vycházejí především z interních auditů, interních neshod, z hodnocení zákazníků (např. NCT's), nákladů na nekvalitu. Vyhodnocení nákladů na kvalitu probíhá týdně. Na jeho základě je stanoven plán pro průběžné snižování nákladů na nekvalitu. V rámci Weekly meetingu jsou pak prováděny jeho následné revize.

Při preventivních opatření ke zjištění neshody výrobků či procesů se aplikuje analýza *FMEA (Failure Mode and Effects Analysis - analýza možností vzniku vad a jejich následků, analýza způsobů a důsledků poruch)*.

Projekt **Back to Basic** pravidelně sleduje stav preventivních opatření a to výrobními schůzkami, které se uskutečňují 2x denně a schůzemi managementu, která se koná 1x týdně. Přínosem toho, že se management účastní na těchto schůzích, je minimální reakční doba potřebná pro přípravu a stanovení opatření, která jsou vhodná k aktuálnímu výrobnímu problému. Dále je v rámci projektu prezentována zmetkovost na denní bázi vždy z předchozího dne. Pro nalezené problémy jsou určeny opatření, která jsou zároveň zaznamenána na výrobní tabuli pro lepší přehlednost a zdůraznění významnosti.

Ve většině případů převažují opatření nápravná nad preventivními, proto se společnost řídí doporučením, klást větší důraz na prevenci. Např. během výrobních schůzek, či schůzek řešitelského týmu se inspirovat výrobami podobného charakteru.

Dále jsou implementovány **vrstvené audity**, které jsou založeny na seznamu auditových otázek. Tyto audity jsou vykonávány na všech úrovních napříč celou společností dle jasně uspořádaného plánu a podporují preventivní opatření.

4.3.3 Struktura systému managementu kvality

Systém řízení jakosti byl ve společnosti zaveden od roku 1996 a byl realizován v rozsahu požadavků norem ČSN EN ISO 9001:94, VDA 6.1, 4. vydání a QS 9000:98, 3. vydání.

Systém jakosti zahrnuje všechny organizační úseky firmy a činnosti podnikání a je v současnosti realizován v rozsahu požadavků norem ČSN EN ISO 9001, VDA 6.3 a VDA 6.5, ISO/TS 16949, ISO 14001 a ISO 19011. Veškeré postupy systému jakosti TRW-Carr s.r.o. Řepov, divize Engineered Fasteners & Components jsou popsány v dokumentaci systému jakosti.

Jednou z hlavních zásad systému managementu ve firmě je účinné uplatňování dokumentovaných postupů systému, které podléhají operativnímu řízení. Systém jakosti se týká všech činností spojených s kvalitou výrobku a jejich vzájemných vazeb. Zahrnuje nezbytná preventivní a nápravná opatření ve všech fázích životního cyklu výrobku a procesů od počáteční identifikace potřeb trhu až po konečné uspokojení požadavků.

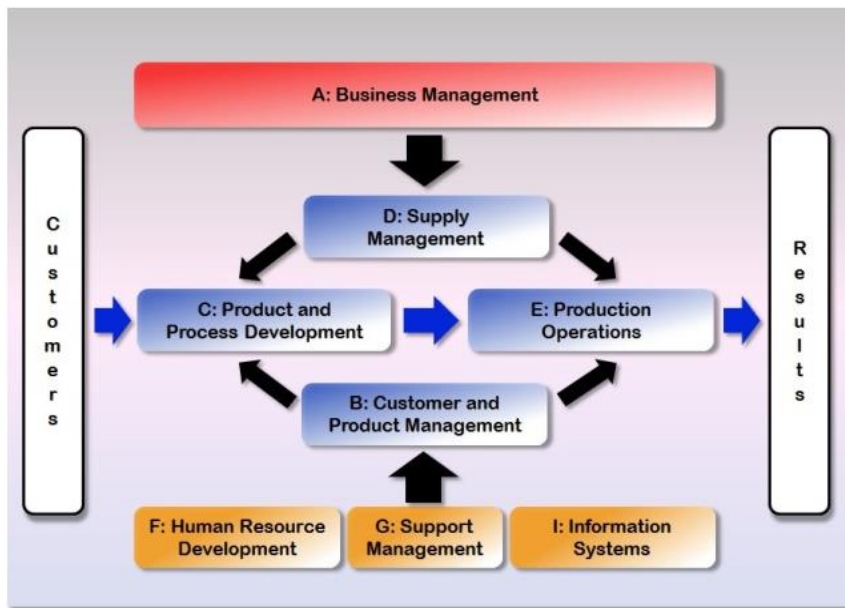
Společnost vlastní certifikát na normy ISO/TS 16949:2009 představující systém managementu jakosti a ISO 14001:2004 týkající se systému environmentálního managementu. Oba certifikáty jsou platné v oblasti vývoje a výroby plastových vstřikovacích dílů, pění a montáže technických dílů pro automobilový průmysl.

Struktura systému managementu je tvořena jednotlivými procesy a vzájemným působením mezi nimi. Základní výčet procesů je uveden níže, podrobnější přehled v *příloze č. 2*.

Procesy jsou rozděleny do těchto hlavních skupin:

- 1. Procesy managementu** – zásadní procesy, které jsou nezbytné pro řízení společnosti a pro zajištění její dlouhodobé prosperity
 - A. Vedení podniku (Řízení obchodních činností)*
- 2. Primární procesy** – procesy, které jsou nutné pro splnění požadavků zákazníka na dodání výrobků
 - B. Řízení zákazníka a výrobku*
 - C. Vývoj výrobků a procesu*
 - D. Řízení dodávek*
 - E. Řízení výroby*
- 3. Podpůrné procesy** – procesy, které jsou významné a potřebné pro efektivní a účinné fungování procesu managementu a primárních procesů
 - F. Rozvoj lidských zdrojů*
 - G. Řízení podpory (Podpůrné procesy)*
 - I. Informační systém* – nově zavedený proces

Obrázek 14: Struktura systému managementu

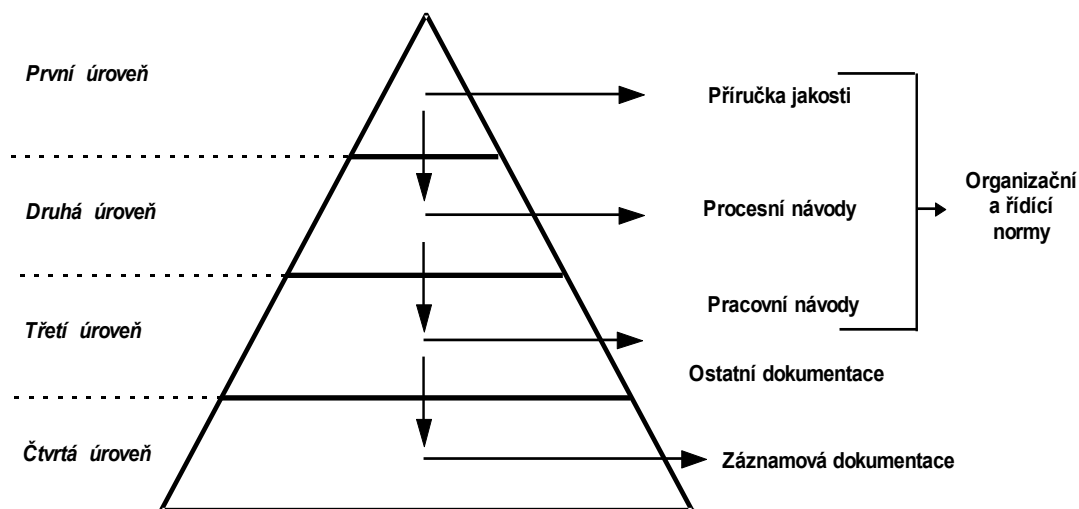


Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

4.3.3.1 Dokumentace systému jakosti

System dokumentace TRW-Carr s.r.o. je rozdělen do čtyř úrovní, a je zobrazen na následujícím obrázku 15. Všechny tyto druhy dokumentace mají společný cíl, a to zastřešit politiku jakosti TRW-Carr s.r.o. Řepov, v rámci níž jsou definovány cíle. Pokud je celý systém dokumentace jakosti, ale i jednotlivé úrovně správně nastaveny, měly by podporovat a zajišťovat splnění vytyčených cílů.

Obrázek 15: Systém dokumentace TRW-Carr s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

První úroveň: Celkový popis systému jakosti je uveden v organizační normě Systému jakosti a EMS, tedy v Příručce systému managementu neboli globálním manuálem jakosti celého koncernu TRW, která popisuje všechny prvky systému managementu ve firmě a určuje kompetence a odpovědnosti.

Druhá úroveň: Technicko-organizační postupy k realizaci požadavků stanovených v Příručce systému managementu jsou popsány v organizačních normách - procesních návodech.

Třetí úroveň: Třetí úrovní dokumentace systému jakosti jsou organizační normy - pracovní návody, tj. konkrétní pracovní pokyny a ostatní dokumentace vycházející z procesních a pracovních návodů (např. výkresová dokumentace výrobků a nástrojů, kontrolní plány, krizové plány, plány zkoušek, pracovní postupy, plány a předpisy údržby, balící předpisy, seřizovací data, materiálový předpis, technické přejímací podmínky, smlouvy). Obsahují specifikace a detailní návody týkající se činností zabezpečujících kvalitu produkce.

Čtvrtá úroveň: Záznamová dokumentace je ostatní podkladová a vystavená dokumentace systému jakosti zmiňovaná v některé z procesních a pracovních návodů, např. záznamy o jakosti, formuláře, knihy, složky, seznamy apod.

Příručka systému managementu je nejvyšší organizační normou managementu a její ustanovení jsou závazná v rámci TRW-Carr s.r.o. Řepov, divize Engineered Fasteners & Components. Je strukturována do 21 kapitol. V roce 2002 byla původní příručka jakosti rozšířena o kapitolu 21, která zahrnuje systém environmentálního managementu, který se společnost rozhodla zavést a integrovat do stávajícího systému řízení jakosti. Oba systémy řízení tvoří integrovaný systém s maximálním propojením dokumentace a provozních náležitostí.

Příručka systému managementu souhrnně popisuje systém řízení jakosti a environmentu v TRW-Carr s.r.o. Řepov, divize Engineered Fasteners & Components a je jedinou příručkou společnosti, která v současnosti popisuje systém řízení jakosti (IMS) i systém environmentálního managementu (EMS). Tato příručka vymezuje organizační strukturu, zodpovědnosti, pravomoci, postupy, procesy a zdroje potřebné pro zabezpečování jakosti a řízení ochrany životního prostředí. Podrobný popis odpovědností, pravomocí a vzájemných vztahů řídicích pracovníků ovlivňujících jakost výrobků a EMS je specifikován v popisu činností v rámci dokumentace systému managementu, jako jsou procesní návody a pracovní návody.

5 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

5.1 AUDITY VE FIRMĚ TRW-CARR S.R.O.

Ve firmě jsou prováděny jak interní, tak i externí audity. Z hlediska externích auditů bývá v podniku každoročně uskutečňován finanční audit, týkající se převážně oddělení Controllingu.

Dále na roční bázi bývá prováděn certifikační audit DQS, který zjišťuje a posuzuje, zda zavedený systém v podniku funguje v souladu s udělenými certifikáty ISO TS 16949 a ISO 14001. Certifikáty se prodlužují při kladném hodnocení každý třetí rok. Mezitím jsou ve firmě dohledové audity, které kontrolují stav systému a při negativním zjištění, že systém nefunguje, mohou být certifikáty pozastaveny či odebrány.

Firma je rovněž prověřována i ze strany zákazníků, a to zákaznickými audity.

5.2 INTERNÍ AUDITY

Cílem provedení auditu je zjištění neboli vyjádření o skutečnosti zjištěné v průběhu auditu doložené objektivním důkazem a to jak kvalitativní nebo kvantitativní informací podložené pozorováním, dotazováním, měřením nebo zkouškou, která může být ověřena. Hlavní činností interního auditu v podniku je kontrola, zda jsou v organizaci dodržovány zákony, nařízení a další předpisy a zda nedochází uvnitř podniku k nevhodnému vynakládání finančních prostředků. Interní audit se primárně nezabývá posouzením a řízením rizik, posouzením finanční situace podniku či odhalováním podvodů a zpronevř, ale přispívá především k dodržování směrnic a postupů a dále posuzuje slabé stránky podniku.

Tyto aktivity interního auditu jsou uskutečňovány prostřednictvím vlastních pracovních sil podniku, tedy vnitropodnikovými auditory. Interní auditoři se při výkonu práce řídí platnými normami, které jsou zaneseny v systému řízení. Jsou zapsáni v Seznamu auditorů, který je aktualizován pravidelně 1x ročně.

Podle manažera Kvality jsou nejdůležitějšími atributy potřebnými pro efektivní výkon činnosti interního auditu u interních auditorů odborné vzdělání, zkušenosti získané z předešlých výkonů interního auditu a podrobná informovanost o veškerých činnostech, procesech a systémech uplatňovaných ve firmě.

Interní audity ve vybrané společnosti jsou především zaměřeny na **Audity jakosti** a to konkrétně **Audity systému, procesů a výrobků**, a jsou popsány v organizační normě, tj. Příručce managementu jakosti v kapitole 17 a dalších pracovních návodech jako G50-01 pro systémové a procesní audity a G50-02 pro audity výrobní a dalších.

Dále se pak realizují audity:

- **HS&E (Health, Safety, Environment)** – jejich prostřednictvím společnost posuzuje systém environmentálního managementu a zároveň i bezpečnost práce. Provádí je samotná manažerka oddělení HSE.
- **Samoaudity** - prováděny na základě požadavků jednotlivých zákazníků
- **LPA (Layered Process Auditing)** - jsou vrstvené audity, které jsou prováděny mistry na denní bázi, vedoucími Výroby (Montáž i Lisovna) 1x týdně, manažery jednotlivých oddělení 2x za měsíc a ředitelem 1x měsíčně. Tyto audity jsou založeny na tom, že všichni zmínění hodnotí 15 pravidelně aktualizovaných otázek, které jsou vybírány na základě reklamací či problémů ve výrobě.
- **5S** - sledují dodržování principů 5S (1. odstraňování, 2. pořádek, 3. čistota, 4. standardizace, 5. kázeň) a monitorují celkovou situaci v oblastech, kde jsou principy zavedeny. Jsou zpravidla zaměřeny na úsek Výroby tedy Lisovnu a Montáž a zodpovědnost za jejich provádění nesou manažeři těchto oddělení.
- **Dodavatelské** - v podniku je nastavena auditní kontrola veškerých dodavatelů firmy

Audity v podniku bývají jak plánové (periodické) tak i neplánované, jejichž potřeba vychází z aktuálních požadavků. Podnětem k provedení neplánovaného auditu mohou být

těžkosti a problémy ve výrobním procesu (např. reklamace většího objemu výrobků). Dále při významných změnách systému managementu kvality a při okamžité potřebě prověřit činnosti v tomto systému nebo systému environmentálního managementu, po zjištěných interních či externích neshodách nebo stížnostech zákazníka nebo jiných zainteresovaných stran jsou vykonávány tyto mimořádné audity.

Dalšími důvody mohou být: nový dodavatel, nová technologie, požadavky (normativní, zákaznické, právní), nové výrobní místo (přemístění), změna řídicích a podpůrných procesů, zajištění náběhu a přejímky procesu, organizační změny (změna vlastníka), průběžné sledování série a organizace, nedosažení cílových kritérií, interní či externí reklamace, výpadky ve výrobě, periodické sledování na základě programu auditu, proces neustálého zlepšování.

5.2.1 Zařazení interního auditu do organizační a řídicí struktury

Hlavní význam tvorby organizační struktury v podniku je dělba práce mezi všechny členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby co nejefektivněji přispívali k plnění vytyčených cílů. Činnosti, úkoly, povinnosti a pravomoci jednotlivých organizačních jednotek v této struktuře jsou definovány organizačním řádem, přičemž náplně pracovních pozic jsou uvedeny v popisech práce.

Interní audit postrádá nezávislost, kterou mají externí auditoři, proto je nutné interní audit v podniku oddělit od činností výkonné i provozní povahy. Ve společnosti TRW-Carr s.r.o. tomu tak ve skutečnosti ale není, neboť interní auditoři, jež provozují činnost interního auditu, nemají v popisu práce uvedenou výhradně jen tuto činnost.

V podniku se nachází 28 interních auditorů vykonávajících více pracovních činností najednou, a nejen činnost auditorskou. Každý auditor má na základě svého popisu pracovní pozice definovány vlastní povinnosti, pravomoci a zodpovědnosti. Ohledně činností interního auditu se všichni auditoři zodpovídají manažeru Kvality, který je jmenován představitelem QMS (management systému kvality) a EMS (environmentální systém řízení). Zároveň jsou ale tyto pracovníci organizačně zařazeni pod různá oddělení

v podniku, převážně však pod oddělení Kvality, a to na základě jejich popisu pracovní pozice.

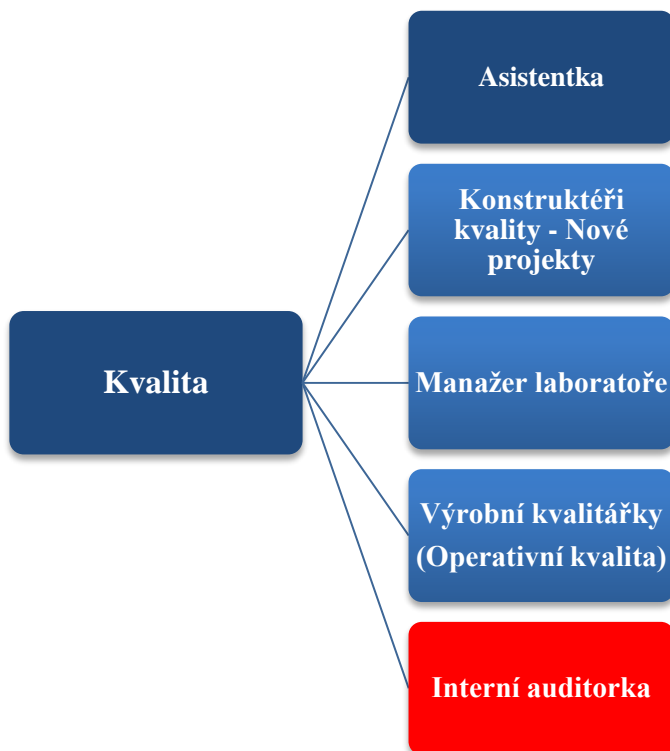
Manažer Kvality považuje počet interních auditorů v podniku v rámci zabezpečení funkce interního auditu za dostačující a zároveň je spokojen s organizačním zařazením interního auditu ve společnosti a pokládá ho za vyhovující.

Ve společnosti je organizačně definována pouze jedna hlavní interní auditorka, která je přímo zařazena pod oddělení Kvality, a která má na starosti provádění procesních auditů a auditů systému jakosti. Pod oddělení Kvality rovněž spadá i 10 výrobních kvalitářek, které jsou zaměřeny na výrobní audity. Dále jsou např. realizovány audity HS&E na základě normy ISO 14001 auditorkou, která je současně vedoucí stejné nazvaného oddělení. I jiní manažeři v podniku například vedoucí Lisovny či vedoucí Montáže jsou povinni provádět interní audity, konkrétně LPA (vrstvené audity) a 5S (zásady odstraňování, pořádku, čistoty, standardizace a kázně). Zjištěné výsledky jsou pak oznámeny manažeru Kvality, přičemž nejsou pořádány žádné společné pravidelné schůze všech interních auditorů.

Ve společnosti tedy není zřízeno samostatné oddělení Interního auditu a někteří jednotliví vedoucí manažeři jsou přímo odpovědní za provádění interních auditů. Není vymezen žádný auditorský tým. Auditři provádí audity jednotlivě, každý sám za sebe. Činnost interních auditů je stanovena a popsána v Příručce systému managementu pod kapitolou 17 a dále v podnikové směrnici č. G50-01 a G50-02. G50-01 představuje standard pro provádění interních auditů systému a procesu a směrnice G50-02 popisuje Výrobní audit. Příručku systému managementu (PSM) připravuje a zodpovídá za ni manažer Kvality.

V následujícím obrázku 16 je podrobněji rozčleněno oddělení Kvality.

Obrázek 16: Organizační struktura oddělení Kvality

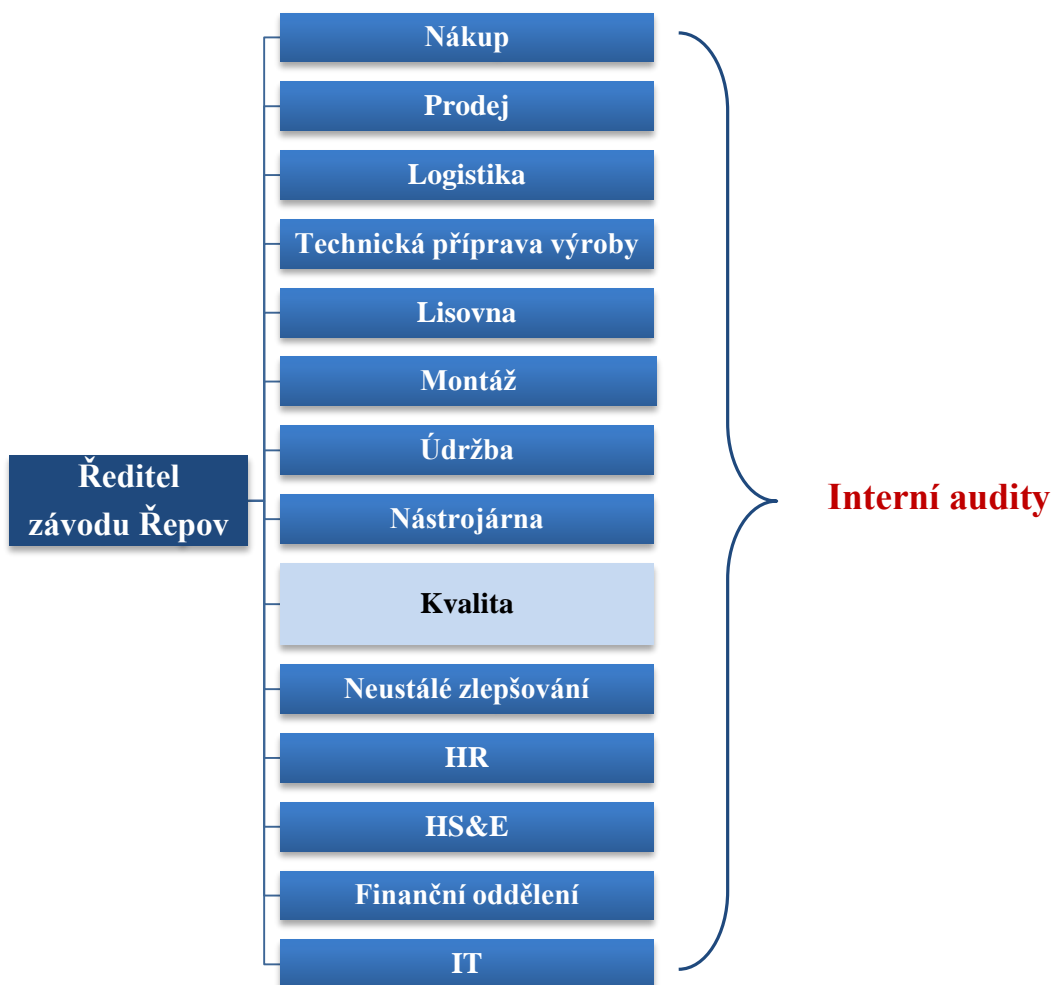


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak již bylo zmíněno v literární rešerši podle autora Dvořáčka (2000), nezávislost interního auditu patří mezi základní předpoklady pro zajištění úspěšného provedení činnosti interního auditu. Nezávislost interního auditu ve sledovaném podniku však není nijak zajištěna. Organizační vyčlenění interního podniku se v podniku nenachází, jelikož v podniku není zřízen žádný útvar (oddělení) interního auditu jako samostatné pracoviště. Je tomu tak z důvodu, že to po podniku nevyžaduje jeho mateřská společnost ani divize. Neexistují ani krátkodobé budoucí plány pro zřízení útvaru interního auditu. Ve sledované organizaci neexistuje ani výbor pro audit a o jeho zřízení se rovněž ani neuvažuje.

Pro znázornění zařazení interního auditu ve společnosti TRW-Carr s.r.o. je využito následující schéma 17.

Obrázek 17: Zařazení interního auditu do organizační a řídicí struktury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.2.2 Posouzení efektivity interního auditu

Ve firmě TRW-Carr s.r.o. neexistuje formální systém měření a hodnocení výkonnosti interního auditu. Kontrolou pro interní auditory, zda dělají svou práci správně je pouze certifikační či dohledový audit DQS, který hodnotí jejich práci. V *příloze č. 1* jsou uvedeny cíle společnosti pro rok 2014. Pro interní auditory jsou platné a stěžejní ty, které se týkají Kvality.

Tabulka 8: Cíle společnosti TRW-Carr s.r.o. stanovené pro oddělení Kvality

Strategie	Indikátor	Ukazatel měření	Hodnota cíle	Odpovědnost	Termín	Proces
Orientace na zákazníka	Externí PPM	PPM	4,2	Kvalita	Měsíčně rok 2014	E
	Externí NCT's	NCT's	34	Kvalita	Měsíčně rok 2014	E
	Certifikace systému IMS	Recertifikační audit DQS	ISO/TS 16949 ISO 14001	Zmocněnec IMS	Duben 2014	A
Trvalé zlepšování, vzdělávání, partnerství, životní prostředí a bezpečnost práce	Interní procesní audity	% hodnocení	96	Kvalita	Průběžně rok 2014	G
	Externí PPM dodavatele	PPM	5	Kvalita	Měsíčně rok 2014	D

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Legenda k tabulce 8:

- **PPM** - *Parts per milion* – procentuální vyjádření počtu špatných kusů nalezených u zákazníka z jednoho milionu dodaných kusů
- **NCT** - *Non conformity ticket* – počet reklamací od zákazníka

Hodnocení práce interních auditorů z toho hlediska je velmi nevyhovující a neefektivní, neboť na plnění těchto cílů se podílejí i pracovníci, kteří neplní pracovní funkci interních auditů. Nejsou vhodně zvoleny ukazatele měření, neboť nevyjadřují měřitelné náklady ani přínosy práce interních auditorů odlučně od jiných pracovníků Kvality. Vnitropodnikoví auditoři také auditem prověřují oddělení Kvality v rámci podpůrných procesů - proces G. V některých případech si přivolávají externího auditora z jiného TRW (např. interního auditora ze Staré Boleslavi), někdy provede audit někdo

z auditovaného oddělení, protože jiní auditoři nemají vhodná školení a certifikace potřebné k výkonu práce.

Žádný provedený audit procesů za rok 2014 neklesl pod požadovanou hranici 96%. Tento cíl byl tedy splněn, avšak při bližším zkoumání této skutečnosti, se tato procentuální hodnocení zdají být velmi ovlivnitelná a neobjektivní, jelikož interní auditoři vědí, jaký má podnik a jednotlivá oddělení stanovený cíl a oni jsou součástí toho prověřovaného oddělení, tudíž nemohou být zcela nezávislí a objektivní ať už vědomě či nevědomě. Výsledky mohou být svým způsobem zkreslené, přestože je ve směrnici pro Interní audity definováno, že vedoucí auditor nesmí mít odpovědnost za žádnou z prověřovaných činností a člen týmu může zodpovídat za některou z prověřovaných činností, avšak nesmí tuto činnost auditovat. V běžné praxi je však pro systémové a procesní audity jakosti vyhraněn pouze jeden vedoucí auditor, který je zároveň i jejich koordinátorem.

Dále certifikace integrovaného management systému podle norem ISO/TS 16949 a ISO 14001 byla splněna na základě recertifikačního auditu DQS. Externí PPM se pohybovalo pod stanovenou hranicí až na jednu výjimku v měsíci září 2014. U externího NCT'S nebyla cílová hodnota překročena po celý rok 2014 a externí PPM dodavatele byl překročen v rozporu s cílem dvakrát a to v únoru a říjnu roku 2014. Důvody, proč k těmto výkyvům došlo, nebyly autorovi práce sděleny, proto je nelze dále zanalyzovat.

5.2.2.1 Ohodnocení efektivnosti interního auditu na základě dotazníku

Z důvodu, že ve firmě neexistuje formální systém měření a hodnocení výkonnosti interního auditu, bylo provedeno vlastní šetření s cílem posoudit a ohodnotit práci interních auditorů.

K tomuto ohodnocení použit dotazník v *příloze č. 3*, který se skládá ze 13 kvalitativních otázek, jež prověřují několik oblastí, kterými jsou odbornost pracovníků interního auditu, stanovení cílů auditu, časové trvání auditu, auditorská zpráva, vhodnost a účinnost navrhovaných doporučení a včasnost upozornění na rizika a celkový přínos interního auditu. Jak již bylo zmíněno, kvalitativní ukazatelé mohou být subjektivně

ovlivněny. Musí se tedy počítat s tím, že někteří manažeři oddělení, kteří vyplňovali dotazník, mohli být při hodnocení svých kolegů ovlivněni subjektivními úsudky.

Při zpracování dotazníku se vycházelo z publikace Římovské (2002). Zhotovený dotazník byl poskytnut vedoucím všech 14 oddělení nacházejících se v podniku. Dotazníkové šetření probíhalo v prosinci roku 2014 a bylo vyplněno 11 dotazovanými subjekty. Návratnost dotazníků byla splněna na 78 %.

Vedoucí jednotlivých oddělení měli možnost každou z otázek obodovat v rozmezí 1-5, kdy 1 znamená výborně, 2 - velmi dobře, 3 - dobře, 4 - uspokojivě, 5 - neuspokojivě. Všichni vedoucí jednotlivých oddělení však využili pouze stupnici od 1 do 3, žádná odpověď neobsahovala ohodnocení známkou 4 a 5.

Vyhodnocení z hlediska jednotlivých otázek

Celkové vyhodnocení dotazníku, včetně obodování jednotlivých otázek a průměrů za jednotlivá oddělení a dílčí otázky se nachází v **příloze č. 4**. Byly vybrány tři nejlépe hodnocené a tři nejhůře ohodnocené otázky.

Otázka č. 1 vztahující se k prospěšnosti provedené aktivity interního auditu u jednotlivých oddělení dopadla nejlépe ze všech 13 otázek s průměrem 1,45. Vyskytovaly se zde ohodnocení 1 a 2. To znamená, že všichni vedoucí považují provedené aktivity interního auditu za prospěšné, vedoucí k efektivnímu plnění úkolů a cílů jednotlivých oddělení.

Druhou nejlépe hodnocenou otázkou je **otázka č. 5** týkající se otevřenosti a komunikativnosti interních auditorů. Bodové ohodnocení a průměr je stejný jako v předchozí otázce. Vedoucí oddělení považují interní auditory za osoby, které jsou inovativní, otevřené novým věcem, disponují vysokými komunikačními schopnostmi a je s nimi možná domluva při vyskytnutí se problému. Správně dokáží vyjádřit, co od konkrétních pracovníků potřebují, aby mohli prověřit stav věci. Pro osvětlení problému kladou dodatečné otázky a jsou otevřeni všem názorům a připomínkám.

S tím souvisí i následující **otázka č. 9**, jež byla ohodnocena na stejné úrovni. Jedná se o využití konzultací s vedoucími oddělení a zahrnutí těchto sdělení do auditorské zprávy. Po provedení interního auditu se sestavuje auditorská zpráva, která se vytváří na základě zjištěných výsledků, kterými mohou být shody či neshody s prověřovaným objektem. Tato zjištění je možné prokonzultovat mezi interními auditory a vedoucími auditovaných oblastí a nastalé neshody vysvětlit či okomentovat. Na základě těchto diskusí se pak přizpůsobuje vypracování akčního plánu s nápravnými opatřeními a doporučeními.

Mezi nejhůře ohodnocené 3 otázky patří **otázka č. 3**, která řeší, zda interní auditoři působí na vedoucí oddělení jako odborníci a profesionálové ve svém oboru. U této otázky nastalo bodové ohodnocení 1-3, přičemž se průměrné hodnocení rovná 2,09. Z toho lze usoudit, že pro některé vedoucí oddělení se někteří auditoři nejeví jako osoby s odborným profilem se specifickými dovednostmi a řídící se etickým kodexem.

Stejně hodnocená je **otázka č. 6** vztahující se k časovému rozsahu auditu při práci v terénu. Nějaké oddělení nejsou příliš spokojeni s dobou trvání auditu na pracovištích v terénu (např. přímo na výrobně na montáži). Upřednostňovali by kratší dobu, aby se neohrozil provoz výroby v podniku.

Třetí hůře ohodnocenou **otázkou je č. 12** s průměrnou hodnotou 2,0. Zabývá se problematikou včasného upozornění na možná rizika způsobující eventuální škody. Jedná se o to, zda interní auditoři odhalují rizika proaktivně, ještě před tím, než se z nich stanou skutečné události. Rizika jsou stanovována na základě analýzy FMEA, kontrolních plánů či předešlých reklamací apod. Jsou upřednostňována opatření preventivní před opatřeními nápravnými. Z toho důvodu mohli někteří vedoucí bodovat vyššími hodnotami, jelikož nejsou zcela spokojeni se včasným poukázáním na potenciální rizika.

Vyhodnocení z hlediska jednotlivých oddělení

V rámci tohoto vyhodnocení byla vybrána dvě oddělení, která ohodnotila efektivnost interního auditu nejlépe a nejhůře.

Interní audity byly nejhůře oklasifikovány odděleními Montáže a Lisovny. Montáž a Lisovna jsou stěžejními odděleními společnosti, neboť představují činnost výroby veškerých produktů. **Montáž** ocenila práci interních auditorů průměrnou známkou 2,23. Nejsou příliš ztotožněny s názorem, že se v podniku nacházejí profesionální interní auditoři. Dále nejsou úplně spokojeni s dobou trvání celého auditu a časovým rozpětím práce přímo na pracovištích výrobního provozu. Toto oddělení neohodnotilo žádnou otázku známkou 1.

Oddělení Lisovny vyhodnotilo interní audit průměrnou celkovou známkou 2,0. Zástupce oddělení nejlépe oceňuje auditorskou zprávu, jež považuje zcela za objektivní a vyváženou a využití konzultací mezi vedoucím auditované oblasti a interním auditorem při utváření auditorské zprávy. Nespokojení se objevuje u celkového trvání vykonávání auditu a u včasného detekování potenciálních rizik.

Interní auditoři při hodnocení jejich práce dopadli nejlépe u oddělení Kvality a HR. Zástupce oddělení kvality uděloval známky 1-2 s celkovým průměrem 1,23.

Jelikož interní audity spadají pod řízení **oddělení Kvality** a hodnotící respondent je přímý nadřízený hodnocených interních auditorů a tedy zároveň hodnocený objekt, je vyvstávající otázkou, zda je jeho ohodnocení nezáužaté, objektivní a nezávislé.

S podobným výsledkem 1,38 a stejnými hodnotami 1-2 ohodnotil interní auditory i vedoucí **Personálního oddělení**, který je vcelku spokojen se všemi oblastmi uvedenými v dotazníku.

Celkové hodnocení efektivnosti interních auditů se na základě tohoto vyhodnocení dotazníku vytvořit nedá, ale může posloužit jako popud ke zlepšení aktivit interního auditu v některých posuzovaných oblastech.

Ohodnocení efektivnosti IA – kvantitativní ukazatel

Aby byla efektivnost interního auditu změřena i na základě kvantitativního ukazatele, a tím se eliminovaly subjektivní vlivy respondentů, byl pro ohodnocení vstupu interního auditu vybrán ukazatel počet auditorů na 1000 zaměstnanců ve srovnání s

odvětvovým průměrem. V praxi se doporučuje, aby na 1000 pracovníků výrobních podniků připadal 1 interní auditor. Velikost pracovišť interních auditorů se nejčastěji pohybuje v rozmezí 2-3 pracovníci, a v průměru jich není více než 5. V průmyslových podnicích jsou ale počty auditorů někdy výrazně vyšší. Uspořádání pracovních míst interních auditorů může být nastaveno i jako 1% z celkového počtu zaměstnanců. Společnost TRW-Carr s.r.o. disponovala ke konci roku 2013 přibližně 299 zaměstnanci, to by u ní 1% počtu auditorů na celkovém počtu zaměstnancům představovalo 3 pracovníky interního auditu. Ve sledovaném výrobním podniku se ale ve skutečnosti vykonává práci interních auditorů 28 pracovníků. Toto číslo je velmi vysoké a jeví se jako nadprůměrné. Je nutné ale podotknout, že sledovaná společnost TRW-Carr s.r.o. nemá v podniku jednoznačně vymezen organizační statut a není ani utvořen útvar interního auditu. Interní audity jakosti v podniku spadají pod řízení vedoucího Kvality. Postavení interního auditu ve společnosti bylo již rozebráno v kapitole č. 5.2.1. Na základě pozorování a prozkoumání systému řízení pak bylo zjištěno, že interní auditoři v podniku, kteří provádí interní audity, vykonávají i jiné pracovní funkce. Zodpovídají i za jiné činnosti a úkoly uvnitř podniku.

Pro porovnání podniku TRW-Carr s.r.o. s jiným podnikem ohledně zařazení útvaru interních auditů do organizační struktury a rovněž v počtu interních auditů nacházejících se v podniku, byla vybrána nadnárodní společnost Škoda Auto a.s. Tato společnost je největším výrobcem automobilů v ČR a má zcela vyčleněný útvar interního auditu, pod který spadá 18 interních auditorů rozdělených mezi interní audit controllingu, financí a personálu a dále na interní oblast techniky. Je nutné zdůraznit, že podnik k roku 2013 zaměstnával přes 28 tisíc pracovníků a interní auditoři vykonávají pouze činnosti auditorské práce, nezodpovídají za jiné činnosti na jiných pozicích. Auditoři nemají vůbec žádnou zodpovědnost vůči žádným vybraným auditovaným oblastem. Lze říci, že je tímto nezávislost a objektivita zaručena.

5.3 AUDITY JAKOSTI

Ke zpracování této práce byly vybrány audity jakosti, konkrétně audit výrobní, procesní a systémový, a to na základě vyhodnocení výsledků auditů provedených v předešlém roce interními auditory ve společnosti TRW-Carr s.r.o.

Účelem interních auditů jakosti je systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou pro dosažení stanovených cílů vhodné.

K zajištění efektivního fungování interního auditu jsou vymezeny odpovídající zodpovědnosti a povinnosti všech zainteresovaných stran.

Oddělení Kvality zodpovídá za:

- plánování a provádění interních auditů systému managementu a procesu
- podávání informací vedení firmy o výsledcích interních auditů systému managementu a procesu a o hodnocení uplatnění a efektivnosti přijatých opatření k nápravě

Operativní kvalita zodpovídá za:

- plánování a provádění interních auditů jakosti výrobku

Vedoucí auditor zodpovídá za:

- provádění interních auditů systému managementu a procesu
- hodnocení uplatnění a efektivnosti přijatých opatření k nápravě u provedených interních auditů systému managementu a procesu

Vedoucí prověřované oblasti zodpovídá za:

- přijímání odpovídajících opatření k nápravě u všech zjištěných neshod

V rámci auditů jakosti se u auditů systému využívá norma ISO/TS 16949:2009, audity procesů jsou založeny na normě VDA 6.3, 2. vydání a pro výrobkové audity je určena norma VDA 6.5, 2. vydání.

Používané nástroje:

- **ISO 9001:2000** ... Systém managementu jakosti - požadavky
- **ISO/TS 16949:2009** ... Systém managementu jakosti - zvláštní požadavky pro použití ISO 9001:2000 (pro výrobce dílů a dodavatele pro automobilový průmysl)

- **VDA 6.3** ... Audit procesu (Verband der Automobilindustrie - Spolek německého automobilového průmyslu)
- **VDA 6.5** ... Audit výrobku (Verband der Automobilindustrie - Spolek německého automobilového průmyslu)
- **EN ISO 19 011:2002** ... Směrnice pro auditování systému managementu jakosti nebo systému environmentálního managementu
- **EN ISO 14001:2004** ... Systémy environmentálního managementu – specifikace s návodem na její použití

Interní auditoři využívají metodické postupy a nástroje, které jsou částečně převzaty z divize TRW EFC, ale které jsou i z části přizpůsobeny firmou TRW-Carr s.r.o. Divize TRW EFC dává doporučení interním auditorům z TRW-Carr s.r.o. v Řepově, jakou metodiku by mohli při své práci používat, avšak se jí nemusejí řídit a mohou si zvolit vlastní způsob provádění interních, který však bude odpovídat interním předpisům, organizačním normám, požadavkům dle používaných norem a specifickým požadavkům zákazníků.

Samostatné audity jsou vypracovávány na základě zkušeností a znalostí interních auditorů. Všichni však dodržují určitý metodický postup skládající se z následujících pěti fází:

1. **Plánování** – zahrnuje Plán auditů pro další rok. Na základě stavu a důležitosti sestavuje oddělení Kvality do konce běžného roku plán interních auditů systému managementu a procesu pro následující rok. Na sestavování ročního plánu auditu se podílí pouze pracovníci IA s manažerem kvality. Jsou vybrány jednotlivé oblasti, které mají být zauditovány, v jakém termínu a jakou osobou. Při plánování auditů je uplatňováno pravidlo, že prověrky musí provádět pracovníci nezávislí na těch, kteří přímo odpovídají za prověřované oblasti.
2. **Příprava** – během této fáze jsou získány a prozkoumány nezbytné informace o vybrané prověřované oblasti jako jsou audity z minulého roku, zjištěné neshody a jejich vyřešení a návrhy na zlepšení z minulého roku, uskutečněné reklamace, dále výrobní postupy, pracovní návodky, popisy pracovních pozic, kontrolní plány,

FMEA proces, procedura oddělení, indikátory a cíle zvoleného oddělení, zvláštní požadavky zákazníků, pracovní návody, jež se týkají zkoumané oblasti. Auditový tým se důkladně seznámí se způsobem zabezpečení jednotlivých činností dle platných organizačních norem a další podnikové dokumentace, které budou v rámci dané oblasti prověřovány. Z těchto všech dostupných dat pak sestaví vedoucí nebo auditový tým Seznam auditovaných otázek (u procesních a systémových auditů) pro příslušnou auditovanou oblast). Vedoucí auditu sdělí vedoucímu auditované oblasti nejméně týden před plánovaným termínem provedení prověrky své požadavky na předložení dokumentace, spolupráci dalších osob a společně dohodnou další průběh prověrky a potvrdí proveditelnost auditu.

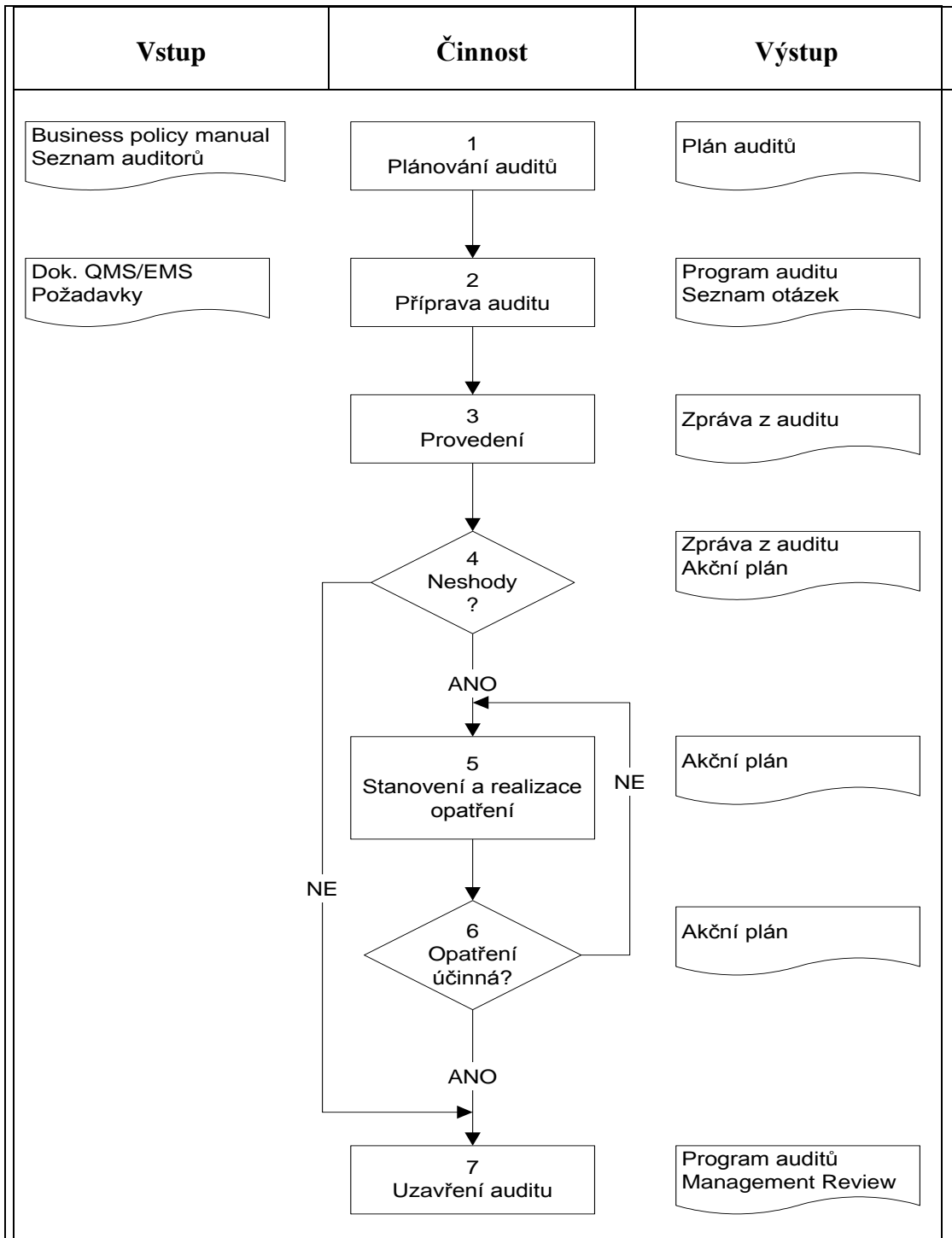
- 3. Realizace** – Interní auditoři potřebují při své činnosti získat objektivní důkazy a shromáždit potřebné data, aby mohli vypracovat zprávu z auditu podle zjištěných případných nedostatků, doporučení či pozitivních nálezů a předat konečné výsledky vycházející z provedeného auditu vedení podniku a dalším příslušným útvarům a osobám. K tomu využívají několika technik či postupů. Nejvíce využívanou technikou je dotazování, pozorování, analýza dokumentů či srovnávání. Výpočty se používají např. u procesních auditů k celkovému zhodnocení způsobilosti procesu, které se dělají automaticky v programu Excel. Za zpracování, sestavení a předání zprávy z auditu je zodpovědný vedoucí auditor. Termín pro vypracování zprávy z auditu je nejpozději do 1 týdne po ukončení auditu. Zpráva z auditu se skládá z harmonogramu auditu a protokolu z auditu, který obsahuje celkové vyhodnocení auditu, vyhodnocení jednotlivých otázek (vyhodnocený kontrolní seznam otázek) a přehled nápravných opatření. Ke každému auditu, při kterém byly zjištěny neshody, vystavuje vedoucí auditor „Akční plán“ (opatření k nápravě a preventivní opatření), který předkládá vedoucímu auditované oblasti k doplnění opatření ke zjištěným nedostatkům. Doplněný akční plán vedoucí auditované oblasti předává koordinátorovi auditu, který zajistí uložení originálu.
- 4. Kontrola** – v rámci této fáze dochází k prověření, zda byla stanovená nápravná opatření a doporučení ve vymezeném termínu provedena a zda byla účinná a vedla k odstranění zjištěných nedostatků. Jednotliví manažeři auditovaných oddělení

jsou povinni podat internímu auditorovi zprávu o realizaci a ohodnocení těchto opatření. Koordinátor auditu určí termín ověření uplatnění a efektivnosti přijatých opatření. Kontrola účinnosti veškerých zavedených a realizovaných nápravných a zlepšovacích opatření je prováděna příslušným auditorem po uplynutí termínů realizace. Vedoucí auditor provede záznam o ověření účinnosti opatření k nápravě do akčního plánu. V případě, že nedostatky nejsou odstraněny ve stanoveném termínu, projedná koordinátor auditu tuto skutečnost ve vedení.

- 5. Uzavření auditu** – je konečnou fází interního auditu. Po realizaci a potvrzení opatření je audit koordinátorem auditu uzavřen.

Samostatný průběh interního auditu jakosti je zobrazen v následujícím schématu 18.

Obrázek 18: Průběh interního auditu



Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

5.3.1.1 Audit systému managementu kvality

Pro systémové audity platí, že audity musí pokrýt všechny procesy, útvary a požadavky standardů minimálně 1x ročně. Pořadí a četnost auditů stanovuje koordinátor auditu na základě výsledků předchozích auditů, plánovaných organizačních změn. Systémové audity jsou prováděné pro všechna oddělení, všechny procesy (A-I) ve společnosti. Jsou realizovány podle normy ISO/TS 16949 a pro rok 2014 jich bylo naplánováno celkem 11 (cca 1 audit měsíčně).

Řeší zásadní problém a to, zda je v podniku zaveden systém, zda je nastaven dobře a splňuje veškeré požadavky a zda je všemi účastníky dodržován.

Výsledkem auditu může být **shoda**, kdy jsou splněny veškeré požadavky norem nebo **neshoda** představující nesplnění požadavků. Tyto neshody lze dále rozdělit na:

- **kritické** v případě, že:
 - a) systém není dostatečně vybudován
 - b) stanovený systém je nedostatečně zaveden do praxe (méně než 50%)
 - c) je zjištěno velké množství nesystémových neshod soustředěných v jedné oblasti systému
 - d) činnost, vlastnost odporuje kontraktu nebo normě na výrobek

- **nekritické** v případě, že se jedná o:
 - a) drobné nedostatky v systému
 - b) izolované nedodržení předepsaného systému
 - c) nepodstatné nedodržení kontraktu nebo normy na výrobek

Třetím možným výsledkem může být **doporučení** ke zlepšení vyplývajícího ze zjištění, že činnost je dokumentována a prováděna, ale příslušný předpis není dostatečně účinný případně hospodárný.

Hodnocení se provádí samostatně pro každý prověřovaný proces, na který je sestaven Seznam auditovaných otázek na základě normy ISO/TS 16949:2009. Seznam otázek je rozdělen do několika kapitol na základě vybraných oblastí prověřování.

Jednotlivé otázky jsou pak ohodnoceny následujícími možnostmi:

- *K - kritická neshoda*
- *N - vedlejší neshoda*
- *S - shoda*
- *D - doporučení*


5.3.1.2 Procesní audit

Firma provádí hodnocení účinnosti a efektivnosti výrobních procesů pomocí procesních auditů. Ty jsou plánovány tak, aby byly pokryty všechny pracovní směny. Procesní audity jsou zaměřeny na proces E Řízení výroby a konkrétně se vztahují k procesům vstřikování plastů na směnách A, B, C, montáž ofukovačů na směnách A, B, C, D a montáž a vypěňování mřížek u směn A, B, C. Jsou prováděny na základě normy VDA 6.3.

Při zjištění nedostatků či chyb v jednotlivých procesech pak vyvstává otázka, zda je to pouze z důvodu pochybení operátora nebo je chyba v nastavení systému.

Na následujícím obrázku je zobrazen program procesních auditů pro rok 2014, kdy v plánu bylo provést 10 auditů, přičemž 2 byly provedeny neplánovaně.

Obrázek 19: Program procesních auditů pro rok 2014

 Program interních procesních auditů pro rok 2014											
m. měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	
vedoucí auditor	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková	A. Komárková
číslo auditu	01P/14	02P/14	03P/14	04P/14	05P/14	06P/14	07P/14	08P/14	09P/14	10P/14	
PROCES E Production Operations Řízení výroby Vstřikování plastů - směna: Montáž ofukovacích - směna / Maia montáž Montáž a vypěňování mřížek - směna	A	01P/14		NP01/14							
	B				04P/14						
	C						07P/14				
	A		02P/14								
	B			NP01/14		05P/14					
	C							08P/14			
	D										10P/14
	A			03P/14							
	B						06P/14				
	C								09P/14		

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Jako u auditu systému, tak i na procesní audit je sestaven Seznam auditovaných otázek, avšak na základě normy VDA 6.3. Jednotlivě otázky jsou obodovány následujícími možnostmi, které jsou patrné z následující tabulky a vychází z interních předpisů společnosti. Hodnotí se, zda jsou požadavky na specifické postupy zákazníků splněny či nikoliv.

Tabulka 9: Bodová stupnice procesních auditů

Bodové hodnocení	Komentář
10	Požadavky úplně splněny.
8	Požadavky převážně splněny (alespoň ze 3/4), existují jen nepatrné odchylky.
6	Požadavky částečně splněny, existují větší odchylky.
4	Požadavky nedostatečně splněny, existují závažné odchylky.
0	Požadavky nesplněny.

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Celkovým výsledkem procesních auditů je pak průměrné procentuální vyjádření ze všech ohodnocených otázek. Celkové ohodnocení se podle počtu získaných bodů a jejich celkového průměru rozděluje do následujících úrovní:

- *A.....(90≥100) – proces způsobilý*
- *B.....(≥80<90) – proces podmíněčně způsobilý*
- *C.....(<80) – proces kvalitativně nezpůsobilý*

Tato klasifikace je sestavena na základě přijatelnosti určitého množství neshod zjištěných v auditu. První dvě kategorie tedy A a B jsou přípustné, kdy je proces prohlášen za způsobilý, avšak kategorie C je považována za nepřijatelnou, neboť je proces označen jako kvalitativně nezpůsobilý. Při celkovém ohodnocení s výsledkem C dochází k zastavení výroby. Dotyčný proces musí být okamžitě analyzován a napraven.

Cílem společnosti je, aby hodnota výsledku procesního auditu činila minimálně 96%.

5.3.1.3 VÝROBKOVÝ AUDIT

Audit výrobku je plánovitě prováděn pracovníky Kvality na hotových zabalených výrobcích. Je realizován interním auditorem za účelem zajištění sledování úrovně jakosti vybraných výrobků, odhalování opakujících problémů a uskutečňování jejich prevence. Auditóři vykonávající audit výrobku jsou pracovníci Operativní kvality (výrobní kvalitářky) proškolení a způsobilí v metodice provádění auditu výrobku dle VDA 6.5 a jsou nezávislí na auditovaném výrobku.

Průběh výrobních auditů je odlišný od průběhu auditů systému a procesů a skládá se z:

1. Plánování

Operativní kvalita sestavuje a pravidelně aktualizuje roční program výrobních auditů, na jehož základě a interních a externích požadavků jsou připravovány měsíční plány výrobních auditů.

Do programu výrobních auditů jsou zahrnuty výrobky podle následujících kritérií:

- specifické požadavky zákazníka
- výrobky, u nichž provádění výrobního auditu požaduje projektový tým
- zástupce výrobku vždy pro výrobní skupinu, minimálně 1x za 3 roky

Do Plánu auditu zahrne výrobky dle Programu auditu, dále výrobky, u nichž došlo v předcházejícím měsíci k opakované reklamaci, případně výrobky požadované z interního podnětu. Rovněž tam zahrne i výrobky nových projektů, u nichž je výrobní audit stanoven jako součást uvolnění do sériové výroby.

2. Příprava

Pro výrobky zařazené v Plánu auditu vedoucí auditor zpracuje postup ověřování, kterým stanoví velikost vzorku, odběrové místo, způsob odběru, kontrolované znaky metody kontroly a klasifikaci zjištěných vad.

Kontrolní znaky jsou rozděleny do čtyř kontrolních skupin:

- **Balení** - identifikace, označení stavu, balení a ochrana výrobku
- **Vizuální** - vzhledové posouzení
- **Rozměr**
- **Funkční zkouška**

Za vady jsou považovány všechny nesplnění specifikovaných požadavků.

3. Provedení

Při výrobním auditu je podle stanovených kontrolních znaků zjišťována potenciální odchylka, jejíž výskyt je v rozporu s původním plánem a je definována jednoduše jako nesplnění požadavku. Auditor výrobku podle ověřování těsně před uskutečněním odběru vzorků oznámí směnovému mistrovi, že z konkrétní výrobní dávky nebo více dávek bude uskutečněn odběr vzorků (5ks). Ten uskuteční zásadně nečekaně, aby získal pravdivý obraz o kvalitě výrobku.

Tyto odchylky jsou dále klasifikovány v následující tabulce, kde jsou seřazeny závady podle závažnosti do následujících tříd.

Tabulka 10: Klasifikace chyb podle závažnosti

Třída závady	Funkce výrobku	Výskyt	Trestné body (Váha závady)
A kritická	Působí na funkci výrobku ve vysoké míře	Je zaznamenána zákazníkem a dává podnět k reklamaci	10
B závažná (hlavní)	Nepůsobí na funkci výrobku	Pravděpodobně je zaznamenána zákazníkem a dává podnět k reklamaci	5
C méně závažná (vedlejší)	Nepůsobí na funkci výrobku	Může být zaznamenána zákazníkem, ale nedává podnět k reklamaci	1

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Výsledky měření se zapisují se do výrobního programu Wille - Audit výrobku, kde se vyhodnocuje každý znak.

Výrobní audit využívá systém hodnocení na základě činitele jakosti **QKZ**, který vychází ze vzorce:

$$QKZ = 100 - \text{bodové hodnocení vad} / \text{početem kontrolovaných kusů}$$

Bodové hodnocení vad je dáno součtem jednotlivých vad násobených koeficientem závažnosti vad.

4. Opatření při zjištění neshod (odchylek)

Při zjištění kritické ("A") nebo závažné ("B") vady na výrobku jsou okamžitě informováni příslušní mistři, výroba a operativní kvalita. Výrobní dávka určená k odeslání a skladová zásoba, musí být pozastavena, zablokována a 100% přetříděna. Expedice je rovněž pozastavena, pokud je celkový činitel jakosti QKZ menší než 100. O podmínkách uvolnění rozhoduje v tomto případě vedoucí Kvality.

Výsledek auditu oznámí auditor vedoucímu výroby, a v případě potřeby vyžádá akční plán k odstranění zjištěných nedostatků. Pro pokračující výrobu musí vedoucí výroby zavést dočasné opatření a uložit nápravná opatření, které musí průběžně kontrolovat. Po jejich provedení prověří a dokladuje jejich účinnost.

5.4 IDENTIFIKACE RIZIKA

Identifikace rizika znamená pro interní auditory při plánování jejich činnosti výchozí fázi.

Pomocí výstražných rizikových faktorů, které jsou uvedeny v tabulce 3, byla identifikována rizika, která vyplývají z určení priorit v systému řízení společnosti. Při jejich stanovení se vycházelo z interních informací a zkušeností manažerů představující vedení společnosti TRW-Carr s.r.o.

U každého z vybraných auditů byly vytyčeny čtyři potenciální rizika, které mohou při současném stavu situace (k roku 2014) v podniku nastat a mohou tak ohrozit celkovou efektivnost společnosti. Identifikovaná rizika, která jsou uvedena v následující tabulce 11, byla bodově ohodnocena. Toto hodnocení spočívá v určení dvou základních dimenzí rizika, a to pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik a významnost dopadu rizika. Byla zvolena bodová stupnice, která se skládá z pěti úrovní, tedy od jedné do pěti, kdy nejnižší číslo představuje nejmenší hrozbu, tzn., že se riziko vyskytuje pouze ve výjimečných případech a znatelně neovlivňuje fungování společnosti. A naopak nejvyšší číslo znamená pro podnik významnou ztrátu a pravděpodobnost výskytu téměř stoprocentní.

Tabulka 11: Identifikace rizik

	Identifikovaná rizika	Významnost vlivu	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika
Výrobní audit	Kvalita výrobku neodpovídá stanoveným normám a požadavkům	4	1	4
	Nesprávné balení a označení	3	2	6

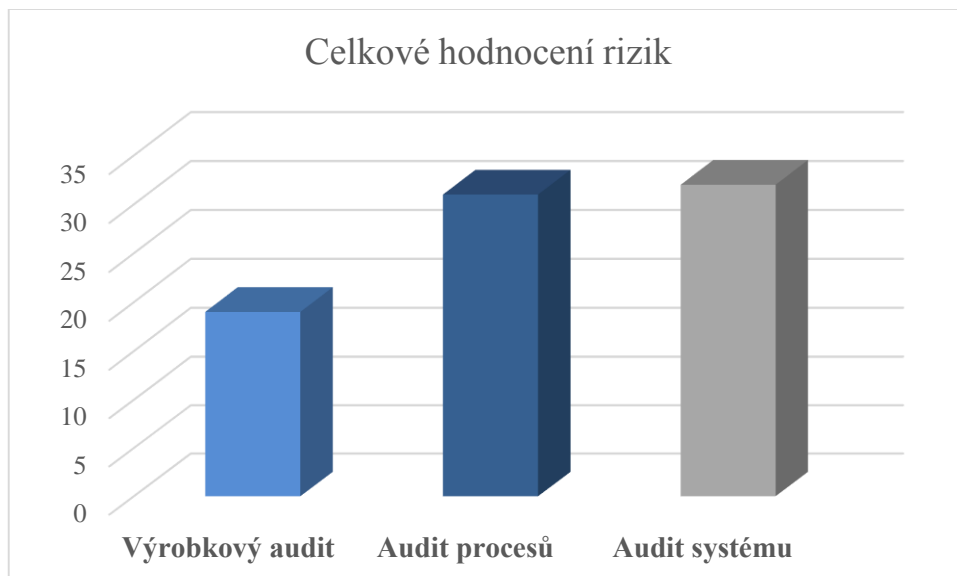
	Nesprávná manipulace s produkty	3	1	3
	Nesprávné množství dílů v balení	3	2	6
Procesní audity	Nedodržování technologické kázně (přesně definovaných postupů)	3	3	9
	Nedostatečná údržba výrobních zařízení a nástrojů	4	3	12
	Nekompetentní a nekvalifikovaní zaměstnanci pracují v neuspořádaném provozu	3	2	6
	Vstupní materiál nemá odpovídající označení či záznamy	2	2	4
Systémové audity	Interní dokumentace není pravidelně aktualizována a řízena	2	2	4
	Nesledování cílových ukazatelů jednotlivých oddělení	4	3	12
	Neplnění požadavků zákazníků, norem a legislativy	4	2	8
	Nezaměření na trvalé zlepšování	4	2	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z předchozí tabulky je patrné, jak byla samotná identifikovatelná rizika obodována z hlediska jejich významnosti a pravděpodobnosti výskytu. K tomu byla přidána úroveň rizika vypočítaná jako součin těchto dvou dimenzí rizika, kdy maximem u samotného rizika může být 25 bodů. Jak je zřejmé, v některých případech jsou stanovená rizika oceněna nízkými hodnotami bodů, tzn., že rizika jsou zmírněna či zcela odstraněna a tudíž je jejich hrozba minimální. Identifikovaná rizika mající nejvyšší úroveň rizika neboli jsou považována za nejvýznamnější, jako je údržba strojů či zařízení, sledování cílových ukazatelů, dodržování technologické kázně, splnění požadavků zákazníků a norem či zaměření na trvalé zlepšování budou předmětem dalšího šetření obsaženého v rámci skutečného vykonání zvolených auditů ve společnosti TRW-Carr s.r.o.

U vybraných auditů pak došlo k celkovému ohodnocení rizika sečtením jednotlivých úrovní rizik. To je zobrazeno v grafu 1.

Graf 1: Celkové hodnocení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na základě tohoto výsledku, kdy audit systému získal 32 bodů, audit procesů 31 bodů a výrobní audit 19 bodů, bude dále proveden Audit systému a Audit procesů dle Plánu auditů pro rok 2014.

5.5 PROVEDENÍ VYBRANÝCH DRUHŮ AUDITŮ

Zvolenými audity, které budou dále provedeny, jsou Audit procesu a Audit systému. Oba audity byly vykonány v roce 2014 za pomoci vedoucí auditorky a se schválením manažera Kvality.


5.5.1 Audit procesů

Audit procesu je zaměřen na výrobní úsek Montáž podle stanoveného Plánu auditů pro rok 2014. Audit bude ověřovat jednotlivá identifikovaná rizika, tedy především jak jsou dodržovány pracovní pokyny a postupy a dále, zda se na pracovištích nacházejí pouze

kompetentní odpovědné osoby se správnou kvalifikací a zda je dodržována dostačující údržba výrobních strojů a zařízení.

V samotném plánování auditu byl stanoven termín realizace auditu na 20. října 2014. Plánování proběhlo 13. října, kdy byl sestaven plán průběhu auditu a tento plán byl rovněž dán ke schválení manažerovi Kvality. Tento plán je zobrazen v následujícím formuláři.

Tabulka 12: Plán Auditů procesu

		Audit procesu - Plán auditu		
		Číslo auditu:	10P/14	
Datum provedení:	20.10.2014			
Prověřované oblasti (procesy, jiné):	Upřesnění			
Montáž	Y11 044 3110E			
Kroky procesu výroby				
1. příprava materiálu	5. balení			
2. seřízení přípravku	6. zaskladnění			
3. uvolnění výroby	7. péče o zákazníka			
4. mezioperační kontrola				
Cíl auditu:	Provéřit plnění požadavků a efektivnosti procesů			
Typ auditu:	plánovaný	Důvod:	Periodické sledování na základě programu auditu či externí reklamace	
Kritéria auditu:	VDA 6.3 Specifické požadavky zákazníků			
Vedoucí auditor:	Členové auditního týmu:		Vedoucí prověřované oblasti:	
A. K.	P. Váchová		J. Č.	
Doplňující pokyny pro provedení auditu:				
Provéřit účinnost nápravných opatření z minulého auditu 05P/14 a posoudit identifikovaná rizika vzešlá z analýzy rizik.				
Plán průběhu auditu:				
Datum:	Čas:	Činnost/proces	Místo:	Účastníci:
20.10.2014	8:00	Péče o zákazníka	Kancelář kvality	Pracovník Péče o zákazníka
	8:25	Příprava materiálu	Kancelář mistrů	Předačka
	8:50	Seřízení stroje	Mo. ST. Opel Zafira center	Seřizovač
	9:25	Uvolnění výroby	Mo. ST. Opel Zafira center	Mistr, FQO3
	9:50	Mezioperační kontrola	Kancelář mistrů / Mo. St. Opel Zafira	FQO3, Obsluha


	10:05	Balení	Mo. ST. Opel Zafira center	Obsluha
	10:15	Zaskladnění	Sklad hotových výrobků	Skladník
Přílohy: Seznamy otázek k prověřovaným oblastem				
Vystavil (koordinátor auditů):		Podpis:		Datum:
A. K.				13.10.2014
Schválil (QM):		Podpis:		Datum:
P. H.				14.10.2014
Rozdělovník:		P. H., J. Č., P. H., A. K.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ve fázi přípravy byly shromážděny a posléze prostudovány veškeré potřebné interní informace a data jako Směrnice procesu E - Řízení výroby, k tomu vztahující se pracovní postupy, Akční plán navržený z minulého auditu, korekční opatření vzniklé z minulého DQS auditu a popisy pracovních pozic. Na základě toho byl vytvořen Seznam auditovaných otázek podle vybraných kapitol obsažených v normě VDA 6.3 představující oblasti, které mají být prověřeny.

Po odpovídající přípravě nastala fáze realizace auditu. Audit procesu byl tedy proveden 20. října 2014, kdy byly prověřovány vybrané oblasti a to prostřednictvím prozkoumání vybraných podnikových dokumentací, pozorování na pracovišti, dotazování a rozhovorů s odpovědnými osobami. Výsledky byly zaneseny do vytvořeného seznamu otázek, jež byly jednotlivě bodově ohodnoceny podle příslušných interních předpisů. Ohodnocený kontrolní seznam otázek sestavený podle vybraných kapitol VDA 6.3 je zobrazen v následující tabulce 13.

Tabulka 13: Audit procesu – Seznam auditovaných otázek

		Audit procesu	
		Kontrolní seznam otázek VDA 6.3	
Kap.	Otázka	Body	Slabá místa/zjištění
P6	Proces výroby		
6.1	Co vstupuje do procesu? Vstupy procesu		
6.1.1	Je prováděno předávání projektu od vývoje do sériové výroby?	10	
6.1.2	Jsou k dispozici potřebná množství / výrobní dávky vstupních materiálů v dohodnutém čase na správném skladovém / pracovním místě?	10	

6.1.3	Jsou vstupní materiály účelně skladovány a jsou dojednány přepravní prostředky / balicí zařízení s ohledem na speciální vlastnosti vstupních materiálů?	10	
6.1.4	Jsou k dispozici požadovaná označení / záznamy / uvolnění a jsou vstupní materiály odpovídajícím způsobem přiřazeny?	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Výrobní zakázka č. 197817 - šarže 337806 uvedená na zakázce souhlasila se šarží materiálu, ze kterého se díl vyráběl, ale nesouhlasila s číslem 339110, které je uvedeno na informační tabuli ve výrobní hale č. 2. 2. Sledování šarží probíhá, ale není veden časový záznam, kdy byla šarže změněna.
6.1.5	Jsou změny produktu a procesu během sériové výroby sledovány a dokumentovány?	10	
6.2	Jsou všechny výrobní procesy řízeny? Průběh procesu / obsah činností		
6.2.1	Jsou na základě plánů kontroly a řízení výroby plně zavedeny do výrobních a zkušebních podkladů odpovídající údaje?	6	<ol style="list-style-type: none"> 3. Plán zkoušek ve výrobní dílně nesouhlasí s plánem zkoušek uloženým na síti. 4. Kontrolní plán pro díl S09 801 není kompletní. Chybí informace o výrobním auditu a rekvalifikační zkoušce. 5. Balicí předpis z 30.1.2014 je na neaktuálním formuláři. 6. Poslední krok procesu je lepení identifikačního štítku. Lepení a pozice štítku není uvedena v pracovním postupu FZ002 11-45.
6.2.2	Probíhá uvolnění výroby a jsou data o nastavení zachycena?	10	
6.2.3	Může být výrobním zařízením dosaženo specifických požadavků zákazníka týkajících se produktu?	10	
6.2.4	Jsou zvláštní charakteristiky (znaky) ve výrobě řízeny?	10	
6.2.5	Jsou zmetky, přepracované díly a díly ze seřizování důsledně oddělovány a označovány?	10	
6.2.6	Je tok materiálu a dílů zajištěn proti pomíchání/záměně?	10	
6.3	Jaké funkce podporují proces? Lidské zdroje/podpora procesu		
6.3.1	Jsou na pracovníky přenášeny odpovědnosti a pravomoci k dohledu nad kvalitou produktu/procesu?	8	7. Plán zkoušek je vytvořen pouze pro hotový díl. Není rozdělen na montážní pracovní pozice.
6.3.2	Jsou pracovníci způsobilí plnit stanovené úlohy a je jejich kvalifikace trvale udržována?	8	8. Nebyl aktualizován seznam vyškolených pracovníků.
6.3.3	Existuje plán nasazení pracovníků?	10	

6.4	<i>S jakými prostředky se proces realizuje? Hmotné zdroje</i>		
6.4.1	Jsou ošetřování a údržba výrobních zařízení/nástrojů řízeny?	8	9. Na stroji karta TPM z 1.10.2013 .
6.4.2	Je možné s nasazenými měřicími a zkušebními zařízeními účinně dohlížet na požadavky na kvalitu?	8	10. Omezená funkčnost senzorů.
6.4.3	Jsou výrobní a kontrolní pracoviště přiměřená požadavkům?	8	11. Nedůsledné dodržování nastaveného systému 5S.
6.4.4	Jsou nástroje a měřidla odborně skladována?	10	
6.5	<i>Jak efektivně proces probíhá? Efektivnost, účinnost, zamezení plýtvání</i>		
6.5.1	Jsou k dispozici zadání cílů pro produkt a proces?	10	
6.5.2	Jsou data o kvalitě a data z procesu zachycena způsobem umožňujícím vyhodnocení?	10	
6.5.3	Jsou při odchylkách od požadavků na produkt a proces analyzovány příčiny a je ověřována účinnost nápravných opatření?	10	
6.5.4	Jsou procesy a produkty pravidelně auditovány?	10	
6.6	<i>Co má proces vykonávat? Výstupy procesu</i>		
6.6.1	Jsou plněny zákaznické požadavky vztahující se na produkt a proces?	10	
6.6.2	Jsou množství / výrobní dávky sladěny s požadavky a jsou cíleně předávány na následující krok procesu?	10	
6.6.3	Jsou produkty / díly účelně skladovány a jsou přepravní prostředky / balicí zařízení přizpůsobeny speciálním vlastnostem produktů / dílů?	8	12. V prostoru pro výrobky k zaskladnění byly díly v porušeném obalu.
6.6.4	Jsou požadované záznamy / uvolnění prováděny a odpovídajícím způsobem archivovány?	10	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na základě používané matice hodnocení v podniku bylo celkové vyhodnocení spočítáno s výsledkem 90%. Tím je na základě interních předpisů proces ještě zařazen do kategorie A, která uvádí, že je proces kvalitativně způsobilý. Ve vyplněném Seznamu auditovaných otázek pro Audit procesu vypracovaného podle VDA 6.3 však bylo zjištěno několik slabých míst, která musejí být eliminována, aby byl zajištěn hladký a účinný

průběh výroby produktů na Montáži. Návrhy k jejich odstranění jsou pak předmětem kapitoly 6.3 Shrnutí, návrhy a doporučení.

Shrnutí, návrhy a doporučení jsou rozděleny a seřazeny podle jednotlivých kapitol obsažených v normě VDA 6.3, které byly předmětem zkoumání v rámci Auditů procesu ve firmě zaměřeného na výrobní proces Montáž.


5.5.2 Audit systému managementu kvality

Audit systému je zaměřen na posouzení identifikovaných rizik jako je interní dokumentace, sledování cílových ukazatelů, plnění požadavků norem, trvalé zlepšování, ale také údržba výrobních zařízení a strojů, která dosáhla nejvyšší úrovně rizika ze všech identifikovaných rizik.

Audit je opět proveden na základě Plánu auditů roku 2014 a je zaměřen na proces E - Řízení výroby a její Podpůrné procesy E400 spravující právě oddělením Údržby. Oddělení Údržby vykonává svou činnost údržby strojů a zařízení převážně ve výrobní hale Lisovny a má především na starosti zajištění efektivních podpůrných procesů, které vedou k efektivnímu hospodaření a provozu v podniku.

V rámci plánování auditu byl navržen termín auditu na 10. listopadu 2014 a došlo ke schválení vykonání auditu. Sestavený Plán auditu pro Audit systému je znázorněn v následujícím tabulkovém formuláři 14.

Tabulka 14: Plán Auditů systému


		Audit systému - Plán auditu		Číslo auditu:	11S/14
Typ auditu:		Plánovaný		Termín auditu:	10.11.2014
Prověřované oblasti (procesy, jiné):			Vedoucí odpovědný za prověřovanou oblast:		
E Řízení výroby			M. V.		
E 400 Podpůrné procesy;			Z. L.		
Cíl auditu:		Prověřit plnění požadavků a efektivnosti procesů systému managementu			
Kritéria auditu:		ISO/TS 16949 (4., 5.4, 5.5, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.5, 7.6, 8.1, 8.2, 8.4)			
		Specifické požadavky zákazníků			
		Business Policy Manual			
Doplňující pokyny pro provedení auditu:					
Prověřit účinnost nápravných opatření z auditu 09S/13 a posoudit identifikovaná rizika vzešlá z analýzy rizik.					
Auditor:			Členové auditního týmu:		
A. K.			P. Váchová		
Plán průběhu auditu:					
Datum:	Čas:	Činnost/proces	Místo:	Účastníci:	
10.11.2014	10:00	Údržba strojů (E 400)	Údržba	Z. L.	
Přílohy:		Kontrolní seznam			
Vystavil (Koordinator programu auditů):			Datum:		
A. K.			3.11.2014		
Schválil (Quality manager):			Datum:		
P. H.			3.11.2014		
Rozdělovník:		Z. L., P. H., A. K.			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Před zahájením samotného auditu byly ve fázi přípravy nastudovány interní informace jako Směrnice procesu E - Řízení výroby, pracovní postup E420-01 - Údržba strojů a zařízení, Akční plán navržený z minulého auditu, korekční opatření vzniklé z minulého DQS auditu a popisy pracovních pozic. Na základě toho byl vytvořen Seznam

auditovaných otázek vybraných z normy ISO/TS 16949 představující oblasti, které musí být prověřeny, a který je zobrazen dále.

Tabulka 15: Audit systému managementu kvality – Seznam kontrolních otázek

 Audit systému Kontrolní seznam otázek ISO/TS 16949		
Kapitola	Otázka	Vyhodnocení <i>Shoda / Neshoda / Doporučení</i>
4	Systém managementu kvality	
4.1	Všeobecné požadavky	
4.1	Je proces definován a je k dispozici dokumentace popisující řízení procesu?	S
4.1	Jsou známy všechny požadavky zákazníků, norem a legislativy na proces?	S
4.1	Jsou definovány vstupy procesu?	S
4.1	Je zajištěna dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování a monitorování procesu?	S
4.1	Je proces monitorován, měřen a analyzován?	N
4.1	Jsou uplatňována opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování procesu?	N
4.1	Jsou prováděny záznamy stanovené v dokumentaci procesu?	N
5	Odpovědnost managementu	
5.4	Plánování	
5.4.1	Cíle kvality	
5.4.1	Jsou cíle kvality organizace měřitelné a konzistentní s politikou kvality?	S
5.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace	
5.5.1	Odpovědnost a pravomoc	
5.5.1	Zajišťuje vrcholové vedení organizace, aby byly odpovědnosti a pravomoci stanoveny a v organizaci sdělovány?	N
5.5.1	Jsou výrobní operace při všech pracovních směnách obsazeny zaměstnanci s povinností nebo delegovanou odpovědností za zajišťování kvality produktu?	S
5.5.3	Interní komunikace	
5.5.3	Zajišťuje vrcholové vedení, aby se v organizaci vytvářely vhodné komunikační cesty?	D
6	Management zdrojů	
6.1.	Poskytování zdrojů	
6.1.	Zjišťuje a poskytuje organizace zdroje potřebné pro: a) uplatňování a udržování systému managementu kvality a pro neustálé zlepšování jeho efektivnosti? b) zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků	S
6.2.	Lidské zdroje	

6.2.1	Obecně	
6.2.1	Jsou zaměstnanci provádějící práce, které ovlivňují kvalitu produktu, kompetentní na základě příslušného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností?	N
6.2.2	Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti	
6.2.2	Plní organizace následující požadavky? a) Určuje nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktů? b) Poskytuje výcvik nebo přijímá jiná opatření, aby splnila tyto potřeby? c) Vyhodnocuje efektivnost provedených opatření? d) Zajišťuje, aby si zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a jejich podílů na dosahování cílů kvality? e) Udržuje vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech?	S
6.3.2	Havarijní plány	
6.3.2	Vypracovala organizace havarijní plány pro případy havarijních situací, jako je přerušování dodávek energií, nedostatek pracovních sil, poruchy klíčových zařízení a vrácení produktů od uživatele, aby i v těchto případech byly splněny požadavky zákazníka?	D
6.4.	Pracovní prostředí	
6.4	Zajišťuje, připravuje a udržuje organizace pracovní prostředí potřebné pro dosažení shody s požadavky na produkt?	S
6.4.2	Čistota provozních prostorů	S
6.4.2	Udržuje organizace své provozní prostory v pořádku, čistotě a dobrém stavu a zajišťuje jejich údržbu přiměřeně potřebám produktů a výrobního procesu?	N
7	Realizace produktu	
7.1.	Plánování realizace produktu	
7.1	Stanovuje organizace při plánování realizace produktu, je-li to vhodné: a) cíle kvality a požadavky na produkt? b) Potřebu zavést procesy, vystavit dokumenty a poskytnout zdroje specifické pro produkt? c) požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro produkt, a kritéria pro přijetí produktu? d) záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy a výsledné produkty splňují požadavky?	S
7.2.	Procesy týkající se zákazníka	
7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	
7.2.1	Určuje organizace: a) požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání? b) požadavky zákazníkem nevyjádřené, ale nezbytné pro zamýšlené nebo specifikované použití, je-li známo? c) zákonné požadavky a požadavky předpisů týkající se produktu? d) jakékoli doplňující požadavky určené organizací?	S
7.5.	Výroba a poskytování služeb	
7.5.1.2.	Pracovní instrukce	

7.5.1.2	Vypracovala organizace dokumentované pracovní instrukce pro všechny zaměstnance odpovědné za provádění procesů, které mají vliv na kvalitu produktu?	S
7.5.1.2	Jsou pracovní instrukce organizace dostupné na každém pracovišti?	S
7.5.1.2	Jsou pracovní instrukce organizace odvozeny od zdrojů, jako je plán řízení kvality, plán kontroly a řízení a proces realizace produktu?	S
7.5.1.3	Ověřování seřízení	
7.5.1.3	Ověřuje organizace průběh seřízení, kdykoli se provádí?	S
7.5.1.3	Jsou pracovní instrukce organizace pro zaměstnance provádějící seřízení dostupné?	S
7.5.1.4	Preventivní a predikční údržba	
7.5.1.4	Identifikuje organizace zařízení nezbytné pro klíčové procesy, poskytuje zdroje pro údržbu strojů/zařízení a buduje účinný systém plánované celkové preventivní údržby?	N
7.5.1.4	Zahrnuje systém preventivní údržby organizace minimálně: - plánované činnosti údržby? - balení a konzervaci zařízení, nástrojů a měřidel? - dostupnost náhradních dílů pro klíčová výrobní zařízení? - dokumentování, hodnocení a zlepšování cílů údržby?	N
7.5.1.4	Využívá organizace metody predikční údržby pro neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti výrobního zařízení?	N
7.5.1.5	Management výrobních nástrojů	
7.5.1.5	Poskytuje organizace zdroje pro konstrukci, výrobu a ověřování nástrojů a měřidel?	S
7.5.1.5	Vytvořila a uplatňuje organizace systém managementu výrobních nástrojů včetně: - vybavení a zařízení pro údržbu a opravy včetně zaměstnanců? - skladování a obnovy? - seřizování? - programů výměny opotřebitelných nástrojů? - dokumentace změn specifikací nástrojů včetně změnového stavu? - úpravy nástrojů a jejich revize podle dokumentace? - identifikace nástrojů, která stanovuje jejich stav?	N
7.5.1.5	Uplatňuje organizace systém monitorování činností managementu nástrojů, je-li nějaké práce zadávána mimo organizaci?	S
7.5.1.7.	Zpětné informace ze servisu	
7.5.1.7	Zavedla a udržuje organizace proces sdílení informací o problémech ze servisu, které se týkají výroby, technologie a konstrukční činnosti?	N
7.5.4	Majetek zákazníka	
7.5.4	Pečuje organizace řádně o majetek zákazníka, pokud se nachází v oblasti řízení organizace nebo pokud jej organizace používá?	S
7.5.4.1	Výrobní nástroje zákazníka	
7.5.4.1	Jsou nástroje, výrobní, zkušební a kontrolní prostředky a zařízení zákazníka trvale označeny tak, aby bylo vlastnictví každé položky patrné a dalo se určit?	D
7.6.	Řízení monitorovacích a měřicích zařízení	
7.6	Určila organizace, jaké monitorování a měření se má provádět pro poskytnutí důkazu o shodě produktu se stanovenými požadavky a jaká monitorovací a měřicí zařízení jsou potřebná?	S

7.6	Přijímá organizace příslušná opatření v souvislosti s měřicím zařízením, o kterém se zjistí, že neodpovídá požadavkům, a s každým produktem tímto ovlivněným?	S
7.6	Udrží organizace záznamy o výsledcích kalibrace a ověřování (viz 4.2.4 ISO/TS 16949:2002)?	S
8	Měření, analýza a zlepšování	
8.2.3	Monitorování a měření procesů	
8.2.3	Nedosahují-li procesy organizace plánovaných výsledků, přijímá organizace korektury a realizuje opatření k nápravě, aby zajistila shodu produktu?	S

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V předchozím Seznamu auditovaných otázek využitého k provedení Auditů systému managementu kvality jsou zobrazeny jednotlivé vybrané kapitoly z normy ISO/TS 16949, u kterých jsou dílčí otázky vyhodnoceny dle interních předpisů možnostmi:

S – shoda, D – doporučení, N – nekritická neshoda, K – kritická neshoda.

V seznamu se vyskytuje 38 otázek, z toho bylo zjištěno 11 nekritických neshod a 3 doporučení, které by měly být odstraněny a provedeny v nejbližším možném termínu. Celkové hodnocení systémového auditu není v organizaci nastaveno.

Návrhy, jak nedostatky odstranit a doporučení vedoucí k lepšímu fungování procesů uvnitř podniku a zajištění kvalitního systému řízení společnosti, jsou dále rozebrány, rozděleny a seřazeny v kapitole 6.4 Shrnutí, návrhy a doporučení podle jednotlivých kapitol vycházejících z normy ISO/TS 16949:2009, které byly předmětem ověřování v rámci provedeného Auditů systému zaměřeného na oddělení Údržby.

6 SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Shrnutí, návrhy a doporučení jsou rozčleněny do čtyř následujících kategorií, které buď souvisejí s provedenými analýzami, nebo s osobním vykonáním vybraných auditů a rovněž vyplývají z postupu vypracování této diplomové práce:

- 1. Postavení interního auditu ve společnosti**
- 2. Celkové hodnocení efektivnosti interního auditu v podniku**
- 3. Návrhy a doporučení z provedeného Auditů procesů**
- 4. Návrhy a doporučení z provedeného Auditů systému**

6.1 POSTAVENÍ INTERNÍHO AUDITU VE SPOLEČNOSTI

Interní auditoři by měli objektivně ohodnotit všechny podstatné okolnosti a při tvorbě úsudků by se měli vyvarovat ovlivnitelnosti prostřednictvím vlastních zájmů či zájmů jiných osob. Ve sledované společnosti TRW-Carr s.r.o. však není stoprocentně zajištěna nezávislost a objektivita interních auditů, což jsou dva základní předpoklady k úspěšnému vykonání interního auditu. Aby byly tyto zásady zaručeny, byla jasně definovaná dělba práce mezi jednotlivými oblastmi a došlo ke zlepšení systému řízení společnosti, bylo by vhodné minimálně považovat nad zřízením samostatného útvaru interního auditu v podniku, který by měl vlastní řídicí a organizační uspořádání pracoviště (ředitel IA, zástupce ředitele IA, vedoucí jednotlivých auditů, auditoři) znázorněné v obrázku 2 a byl by zařazen do organizační struktury jako na uvedeném obrázku 1, kdy budou interní auditoři odpovědní a povinni podávat zprávy pouze generálnímu řediteli, neboť se jedná o společnost s ručením omezeným, která nemá představenstvo ani dozorčí radu.

Přestože v podniku působí 28 interních auditorů, podnik nemá dostatek schopných a dostatečně vyškolených pracovníků. Tomu odpovídá i fakt, že proces I – Informační technologie není v organizaci interně auditován, jelikož k tomu není nikdo vyčleněn a vyškolen. Dále dodavatelské auditů za rok 2014 nebyly plněny dle plánu auditů a důvodem

byly právě nedostatečné kapacitní možnosti na oddělení kvality. Proto je nutné vytvořit nejprve nový realistický plán těchto auditů pro rok 2015.

Dále by mělo dojít k vyškolení určených interních auditorů, aby bylo možné auditovat i proces Informační technologie, a interní auditoři byli zastupitelní v případě delší pracovní nepřítomnosti. Dalším doporučením, které by mohla firma uskutečnit při téměř nulových nákladech, je, že by si interní auditoři patřící do divize TRW EFC mohli navzájem konzultovat určité problematické situace vztahující se k práci interního auditu a jejich následné řešení, navzájem se informovat o své práci a případných novinkách co se týče legislativy či firemních předpisů, anebo se případně pravidelně jednou za půl roku scházet. Jazykové bariéry nejsou problémem, neboť interní auditoři uvnitř podniku běžně komunikují či vystavují dokumentaci v anglickém či německém jazyku. Naopak to ještě povede k prohlubování jejich znalostí ale i zkušeností.

Dalším řešením by také bylo již už zmíněné vyčlenění interních auditorů do samotného útvaru sice s menším počtem auditorů, ale za to zcela a pouze v pracovních pozicích interních auditorů. V současnosti totiž interní auditoři vykonávají i jiné pracovní funkce. Kupříkladu někteří manažeři zastávající top management organizace, kteří jsou poměrně značně vytížení se svou hlavní náplní práce, pak nestíhají či záměrně neplní své auditorské povinnosti, které považují za méně důležité jako např. 5S audit. Vedení podniku by mělo posoudit, zda mu vůbec takto uskutečněné audity k něčemu přispívají, zda mají pro společnost nějaký přínos, či pouze plní povinné úkoly a interní audit považuje za nutné zlo. K tomu se přiklání i skutečnost, že ve firmě je interní audit považován spíše za povinný kontrolní orgán upozorňující na nedostatky a chyby než jako poradce řízení.

6.2 CELKOVÉ OHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INTERNÍHO AUDITU

Tento bod vychází z posouzení celkové efektivnosti IA ve společnosti uvedeného v kapitole 5.2.2 Posouzení efektivnosti interního auditu. Bylo zjištěno, že ve společnosti naprosto chybí měřitelné a srovnatelné vyjádření účinku využití interních auditorů na vývoj společnosti, jak ovlivňuje působení interního auditu v podniku celkovou výkonnost organizace, ať už z hlediska měřitelných výstupů jako je úspora času, vynaložené náklady nebo zvyšování úrovně kvality v podniku.

Interní audity jsou součástí oddělení Kvality, a proto jsou posuzovány prostřednictvím stanovených indikátorů, u kterých jsou vytyčeny cíle společnosti TRW-Carr s.r.o. pro každý rok. Interních auditů se týkají obzvláště dva cíle, a to především Certifikace integrovaného management systému – ponechání či prodloužení udělených certifikátů a Interní procesní audity – splnění celkového hodnocení jednotlivých otázek minimálně na 96%. Pokud jsou tyto cíle splněny, je jako úspěšná ohodnocena i práce interních auditorů. Ve skutečnosti toto hodnocení nemá žádnou vypovídací hodnotu, neboť zcela chybí měřitelné vyčíslení významu působení IA ve společnosti, nakolik jeho aktivity přispívají ke zvýšení hodnoty podniku.

Není možné například porovnávat své výsledky IA s výsledky společností v rámci divize TRW EFC nebo s konkurenčními firmami ve vztahu k *Benchmarkingu*. Podnik ani nemá možnost posoudit, zda by se nákladově spíše nevyplatily služby externí auditorské firmy v podobě *Outsourcingu*. Aby se mohl ocenit konkrétní přínos IA, zda se podniku skutečně vyplatí mít jeho vlastní pracoviště, je nezbytné posoudit náklady IA (náklady na pracovníky IA a režijní náklady IA) s výnosy plynoucími ze zúžitkování aktivit IA. Pokud tyto výnosy pokrývají náklady a ještě z toho zbyde přidaná hodnota pro podnik, je fungování interního auditu považováno za efektivní. Ani sami interní auditoři nemají zpětnou vazbu ze strany vedení společnosti ke své odvedené práci. Například hlavní interní auditorka podle sebe považuje za dobře odvedenou práci, pokud firma úspěšně projde certifikačním či dohledovým auditem společnosti DQS. To však není pro auditory příliš motivující a vypovídající, neboť je tento audit prováděn jednou ročně. Pokud by ale interní

auditoři byli posuzováni dle navrženého způsobu a především jasně za konkrétní odvedenou práci, mohlo by to vést i k dosažení žádoucí motivace interních auditorů podávat stále lepší výkony.

Nastavení hodnocení efektivnosti IA je ztíženo i tím, že interní auditoři kumulují své práce i s jinými pracovními funkcemi a jsou zařazeni pod různá oddělení s odlišnými mírami zodpovědnosti a povinnostmi. Proto je nejdříve doporučeno založit samostatné pracoviště IA a posléze okamžitě nastavit a aplikovat měřitelný systém, který by monitoroval a oceňoval aktivity IA. Výkonnost Interního auditu by pak bylo možno měřit ve všech oblastech fungování systému společnosti, tedy jak na vstupu IA do systému, tak v podnikových procesech, a na výstupu výsledků IA ze systému a to pomocí kvalitativních ale hlavně kvantitativních ukazatelů.

Vyhodnocení *vstupu IA* do podnikového systému by mohlo vycházet z nákladů na 1 auditora za 1 den, podílu nákladů interního auditu na celkových nákladech společnosti, podílu mzdových nákladů interních auditorů na celkových mzdových nákladech firmy nebo objemu a struktury nákladů na jednotlivých prováděných auditech.

Proces IA může být posuzován prostřednictvím podílu neproduktivního času na celkové činnosti IA, míře odpovědnosti IA či profesionální zdatnosti interních auditorů, nebo na základě časové prodlevy mezi ukončením práce v terénu a vydáním konečné verze auditorské zprávy u jednotlivé auditorské aktivity.

Jako neméně důležité je měření *výstupu IA* ze systému, kdy se sleduje počet přijatých doporučení IA a dosažení úspor nákladů vyvstávajících z uskutečnění navržených doporučení, výši potenciálních škod, kterým IA včasným upozorněním na rizika zabránil nebo plnění plánu auditů.

Při takto nastaveném aplikovaném systému hodnocení, lze snáze nalézt a následně napravit případné nedostatky fungování interního auditu, a tím přispívat k jeho neustálému zlepšování.

6.3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ Z PROVEDENÉHO AUDITU PROCESŮ

Návrhy a doporučení jsou rozděleny a seřazeny podle jednotlivých kapitol obsažených v normě VDA 6.3, které byly předmětem zkoumání Auditů procesu uskutečněného ve vybrané společnosti a zaměřeného na výrobní proces Montáž.

Kapitola 6.1.4

- 1.** V této kapitole bylo zjištěno, že ve výrobní zakázce č. 197817 byla zaznamenána šarže 337806. Tato šarže materiálu, ze kterého se díl vyráběl, souhlasila se zakázkou, ale s číslem 339110, které bylo zveřejněno na informační tabuli č. 2 ve výrobní hale. Jednalo se o pochybení přípraváře materiálu. Za okamžité opatření je doporučeno doplnění správného označení šarže, aby se dále nešířilo špatné číslo a nedošlo k omylu u více subjektů. Ale za nápravné opatření je navrženo úplné zrušení doplňování šarží na tabuli, neboť jsou uvedeny jak v databázi XPPS, tak i na obalech. Jedná se totiž o bezúčelnou práci s vysokou pravděpodobností dalšího pochybení. Na nápravu je určena 14-ti denní lhůta od vystavení auditorské zprávy a zodpovědnost za její realizaci je přidělena odpovídajícímu technikovi z Lisovny. Je dále doporučeno veškeré nápravy po uplynutí lhůty uskutečnění ověřit.
- 2.** Dále bylo rozpoznáno, že sledování šarží tedy probíhá, ale není veden časový záznam, kdy byly šarže materiálu změněny. Je tomu tak z důvodu špatné zpětné dohledatelnosti šarží. Okamžitě by měly být doplněny chybějící informace a zkontrolovány stavy na ostatních pracovištích, aby se zjistilo, zda jde o pochybení jednoho pracovníka či je to takhle prováděno na celém úseku Montáže. Opatřením k nápravě, provedeným do 2 týdnů je pak proškolení odpovídajících pracovníků. Odpovědnost za provedení nese vedoucí oddělení Montáže.

Kapitola 6.2.1

- 3.** Bylo také zjištěno, že plán zkoušek vycházející z kontrolního plánu, který je umístěn ve výrobní dokumentaci na pracovišti, neodpovídá plánu zkoušek uložených na síti. Je

naprosto nezbytné okamžitě veškerou dokumentaci sjednotit, aktualizovat kontrolní plán a provést revizi plánu zkoušek. K nastalému problému došlo pochybením pracovníka Kvality, který má tuto oblast na starosti. Proto je vedoucí Kvality zodpovědný za provedení okamžitých i nápravných opatření, ve kterých je doporučeno proškolení pracovníka, jenž pochybil a nastavení pravidelných revizí.

4. Dále kontrolní plán týkající se dílu S09 801 není kompletní. Chybí informace o výrobním auditu a rekvalifikační zkoušce. Jedná se o pochybení pracovníka, který vytváří plány zkoušek. Proto je doporučeno tyto plány zkoušek aktualizovat a opět proškolit dotyčné pracovníky.
5. Za další slabé místo byl označen balící předpis z 30.1.2014, který je vytvořen na neaktuálním formuláři. Jde o chybu referentky Logistiky, která má na základě popisu pracovní pozice na starosti právě přípravu a tvorbu balících předpisů. Okamžitým vhodným řešením je provedení revize balících předpisů. Z delšího časového horizontu je pak doporučeno vyškolení odpovědného pracovníka a dále průběžná aktualizace všech balících předpisů. K tomu je ještě navrženo, že by bylo vhodné složku balící předpis, jež je v současnosti k dispozici pouze na disku střediska Logistiky, také umístit, udržovat a aktualizovat na společném disku, kde je i ostatní dokumentace potřebná pro výrobní proces. Což by umožnilo přehlednější uspořádání a snadnější hledání potřebných dokumentů týkající se výroby.
6. Jako poslední bod k této kapitole patří návrh vztahující se k pracovnímu postupu tohoto procesu. Jako poslední krok procesu je určeno lepení identifikačního štítku. V pracovním postupu č. FZ002 11-45 však pozice štítku a jeho lepení nejsou zaznamenány a přesně definovány. Došlo tedy k pochybení při tvorbě pracovního postupu. Ihned by měl být daný pracovní postup doplněn a následně by měly být revidovány i ostatní pracovní postupy vytvořené dotyčným pracovníkem, jenž by měl být zároveň proškolen o správném postupu při tvorbě této interní dokumentace.

Kapitola 6.3.1

7. Při zkoumání odpovědnosti a pravomoci pracovníků ohledně jejich dohledu nad kvalitou procesu bylo zjištěno, že je plán zkoušek vytvořen pouze pro hotový díl a není rozdělen na montážní pracovní pozice. Došlo tedy k pochybení pracovníka při vytváření plánu zkoušek, proto je doporučena jeho okamžitá aktualizace a proškolení pracovníka, který ho připravoval. Následně je také navržena kontrola u podobných projektů, zda nedošlo k souhrnnému systémovému pochybení.

Kapitola 6.3.2

8. U bodu týkajícího se způsobilosti pracovníků dělat určité úkony, se interní audit zaměřil na seznam vyškolených pracovníků. Bylo zjištěno, že pracovnice s osobním číslem 324180, která na danou pozici nastoupila před týdnem, sice byla proškolená, ale nebyla uvedena v seznamu vyškolených pracovníků. Proto je doporučeno ihned aktualizovat tento seznam a upozornit na pochybení odpovědného pracovníka – vedoucího mistra. Dále je navrženo provést revizi ostatních seznamů vyškolených pracovníků týkající se konkrétních pracovních pozic na dalších pracovištích Montáže.

Kapitola 6.4.1

9. Údržba výrobních zařízení a nástrojů se provádí i na základě karet TPM, na kterých smí být pouze zapsány závady neohrožující chod stroje ani bezpečnost pracovníků. Podle interního předpisu musí být tyto opravy provedeny do jednoho měsíce. Na stroji č. 9 byla prostřednictvím karty TPM identifikována závada, která se týkala vyčištění okruhu chlazení temperančního přístroje a kontroly dopouštění. U tohoto stroje byla však nalezena karta TPM s datem k 1.10.2013, přičemž tento audit byl prováděn k datu 20.10.2014. Nejedná se o ojedinělý případ, tyto karty s prošlým termínem oprav byly nalezeny na více přístrojích a to především ve výrobní hale 1 Lisovně. Jde tedy o nedůsledné dodržování systému TPM. Vedoucím údržby bylo toto zjištění okomentováno finanční náročností těchto oprav, s tím, že na to není dostatek financí. Proto se navrhuje co nejdříve vypracovat přehled neprovedených oprav TPM a zároveň neprovedené opravy revidovat. Následně je třeba nastavit sledování průběžného plnění

TPM a případě neplnění bude uveden konkrétní důvod. Výsledky by pak bylo vhodné prezentovat v rámci Weekly meetingu. Za odpovědnou osobu všech náprav a doporučení je určen vedoucí Údržby.

Kapitola 6.4.2

10. V této kapitole byla spatřena omezená funkčnost senzorů při ukazování světel červená/zelená. Bylo identifikováno, že příčinou této závady je problém s tlakem. Z toho důvodu byl ihned zkontrolován montážní proces, zda o tom operátoři vědí a mají jiný kontrolní systém. Proces však přesto probíhal v pořádku, neboť jsou nastaveny vizuální kontroly, kamerové kontroly i 100%-ní kontroly. Vedoucí Montáže by však měl proškolit i ostatní operátory, pracující s daným přístrojem o problému s tlakem a zdůraznit povinnosti provádět vyjmenované kontroly.

Kapitola 6.4.3

11. Při pozorování pracovníků ve výrobní hale 2 na Montáži bylo zjištěno, že dochází k nedůslednému dodržování nastavené metodiky 5S, jejímž cílem je zlepšit v organizaci čisté a uspořádané pracovní prostředí. Na pracovních stolech a vymezených plochách určených pouze k umístění jednotlivých dílů, ze kterých se sestavuje finální produkt, byly nalezeny přebytečné předměty jako mobilní telefony, peněženky, pokrmy a nápoje. Držení a umístění pokrmů, soukromých telefonů a peněženek na pracovišti je přísně zakázáno z bezpečnostních důvodů. Pro služební telefony a nápoje jsou však jasně vymezené prostory – vybudované držáky a kaslíky. Dále po vyžádání výrobní dokumentace ke kontrole, zprvu nemohli dotčení pracovníci na daném pracovišti nalézt, neboť byla založena na naprosto nevhodném a nevymezeném místě mezi balicími kartony. Což je naprosto nepřijatelné, protože tato dokumentace obsahuje hlavně pracovní návodky a katalogy chyb, ve kterých jsou obsaženy nejčastější závady výrobků – typické zmetky, a radí co všechno je v případě jejich objevení nezbytné provést. Tato dokumentace má rovněž přesně určené místo, kde má být uložena, a to za účelem zajištění jejího přehledného a pohotového používání. Ve skutečnosti však žádný ze zmíněných bodů nebyl splněn, a to z důvodu jasného pochybení pracovníků, kteří byli na tuto zjištěnou skutečnost ihned upozorněni

a kteří tento nedostatek téměř okamžitě napravili. Proto návrhem, který povede k pravidelné kontrole pracovního prostředí na všech pracovištích Montáže, je stanoveno vykonávání 5S auditů jednou měsíčně vedoucím oddělení Montáže. V návaznosti na to by bylo vhodné, aby výsledky z těchto provedených auditů měly vliv na výši mezd jednotlivých pracovníků. Při nedodržování pravidel by se jednalo o symbolickou pokutu 300 Kč. Toto opatření by mohlo vést ke zvýšené motivaci pracovníků splňovat dané firemní pokyny. Pracovníci by měli být zároveň i proškoleni o firmou uplatňované organizaci pracoviště podle zásad 5S.

Dále bylo zpozorováno, že rozmístění dílčích výrobních kusů na pracovní ploše neodpovídalo standardizovaným pracovním instrukcím. Po rozhovoru s pracovníky, jichž se problém týkal, a odpovídajícím vedoucím mistrem bylo zjištěno, že je toto uspořádání pro pracovníky přehlednější a vede k efektivnějšímu pracovnímu výkonu, avšak ještě nebylo aktualizováno ve výrobní dokumentaci. Z toho důvodu je navrženo tuto metodiku ve výrobní dokumentaci předělat podle nynějšího skutečného využívání.

Kapitola 6.6.3

12. Při vykonání auditu bylo prohlíženo pracovní prostředí na pracovišti Montáže, kde bylo zpozorováno, že se díly v porušeném obalu nacházejí v prostoru pro výrobky k zaskladnění. Je tomu tak z důvodu, že operátor z výroby použil porušené balení. Proto bylo ihned na místě doporučeno přebalení výrobků do jiného obalu a následně navrženo proškolení všech operátorů, jež vykonávají tyto práce. Zodpovědnost za realizaci opatření byla určena vedoucímu Výroby – Montáže.

6.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ Z PROVEDENÉHO AUDITU SYSTÉMU

Cílem oddělení Údržby je zajištění a zvyšování provozuschopnosti výrobní základny a trvalý rozvoj péče o hmotný a investiční majetek ve firmě. Její působení by mělo předcházet vzniku havárií či celkovému selhání a poškození konkrétního systému. Prověřované oddělení pracuje především se softwarovou databází PALSTAT, která je částečně vyhrazena právě pro údržbu strojů a zařízení.

Kapitola 4.1

Podnik stanovil cíl pro měsíční údržbu strojů pod hranicí 600 000 Kč, což je pro celý rok 7 200 000 Kč výše vyčleněných nákladů na údržbu. Přičemž podle výsledků z minulého roku 2013 byly tyto cíle překročeny. Celková roční výše nákladů na údržbu přesáhla částku 10 340 000 Kč, to měsíčně znamená výši 860 000 Kč. Překročení celkových nákladů činí přibližně 3 140 000 Kč. Rozhodně se bez potřebných analýz nedoporučuje zvýšit částku peněžních prostředků k zajištění chodu údržby.

Nejsou definovány žádné ukazatele či cíle pro proces Údržby a systém jejich následného sledování. Vedoucím Údržby jsou sledovány pouze celkové náklady sestávající ze mzdových nákladů zaměstnanců Údržby a nákladů vyfakturovaných externí servisní firmou, ale nedochází k žádné jejich další analýze. To pro firmu nemá žádnou vypovídající schopnost a nedá se s těmito čísly nijak dále pracovat. Je třeba rozlišovat náklady na preventivní údržby, revize vyhrazených technických zařízení a opravy strojů a zařízení, mazací služby a správu a sklad náhradních dílů. Nedílnou a stěžejní povinností tohoto oddělení je tedy také sledování a vyhodnocování poruchovosti. Ta ale není v současnosti správně nastavena, neboť jsou sledovány pouze měsíční celkové náklady údržby. Je tedy nutné sledovat a separovat tyto náklady pro jednotlivé stroje a zdůraznit náklady, které jsou vynaloženy zvláště na plánované a především neplánované opravy. Tedy rozlišovat fixní a variabilní náklady. Určit kolik stojí existence stroje normálně a kolik stojí jejich nepředpokládaný konkrétní situací vynucený servis. Je třeba upozornit na nekvalitu strojů vedení podniku, odpovídající manažery výroby, aby nebyli jejich náhlým případným výpadkem překvapeni a také o tom informovat jejich příslušné dodavatele. Není možné

neustále opravovat jednu a tu samou chybu na stroji stále dokola. Závady, které se opakují, musí být sledovány a jejich příčiny musí být správně a okamžitě detekovány ať už s pomocí povolání expertů či nových servisních firem. Analýza poruchovosti může právě pomoci ve včasné detekci chyb a nedostatků a jejich následném ohodnocení, kdy se sleduje jejich četnost, příčiny a vývoj, aby se mohla nastavit vhodná opatření, která by vedla k odstranění zjištěných problémů. Například na stroji, kde jsou zjištěny opakující se stejné chyby, se nejprve ověřuje, zda je to z důvodu vyššího stáří stroje, a pokud ano, nastaví se pak jako opatření častější kontroly, nebo zda jde o pochybení servisních firem, potom se jako opatření navrhne poptání a přivolání nových dodavatelských firem pro servis.

Také by bylo vhodné 1x ročně provést odborné aktualizované školení všech údržbářů v podniku rozčleněných na elektrikáře a mechaniky.

Směrnice Údržba strojů a zařízení E420-01 zahrnuje, že útvár údržby vykonává činnost vedení seznamu dodavatelů externích oprav a provádí jejich výběr a hodnocení. Tomu tak ve skutečnosti není, není nastaven žádný systém, jenž by hodnotil dodavatele a tím přispíval k jejich efektivnímu výběru. Je nutné proto zavést tento systém ve spolupráci s oddělením Nákupu, který uzavírá veškeré kontrakty za firmu. Bylo by vhodné sledovat konkrétní druhy oprav, které jsou na dílčích strojích vykonávány jednotlivými dodavatelskými firmami, zda se po opravení nedostatku na stroji opět projeví stejná závada a z jaké příčiny tomu tak je. Je zbytečné neustále přivolávat tu samou firmu, která není schopna závadu dlouhodobě odstranit. Dochází tím k přebytečnému navyšování nákladů, které by se daly využít na vhodnějším místě, například k pravidelnému plnění systému TPM.

Kapitola 5.5.1

Dále bylo zjištěno, že výrobní mistři, kteří naleznou závadu nebo nějaký nedostatek na stroji, musí vypsát opravenku k opravení stroje do databáze Palstat. Tyto opravenku smí vystavovat pouze směnový mistři a musí být dle interních předpisů zhotoveny ještě před započítáním práce. K tomu ale pravidelně nedochází, běžně se stává, že si musí sami údržbáři najít nejprve opravenku ve výrobním programu Wille, což vede k bezúčelným prostojům. Až po opravení stroje teprve dochází ke zpětnému vystavení opravenek

směnovými mistry. Jedná se tedy o pochybení ze strany výrobních mistrů na Lisovně, a z toho důvodu musejí být proškoleni o řádném fungování tohoto systému.

Kapitola 5.5.3

Na to navazuje další doporučení, které se týká reportování výsledků ukazatelů procesu Údržby. Pokud bude oddělení sledovat a vyhodnocovat poruchovost strojů, mít přehled o nejrizikovějších strojích a zařízeních. Je velmi nezbytné nastavit systém reportování výsledků ukazatelů procesu na měsíční bázi či na Weekly meetinzích. Bylo totiž zjištěno, že manažer Údržby má informace o jednotlivých strojích a závadách pouze v hlavě, které nejsou podloženy záznamy, což neumožňuje další práci s informacemi. Vhodné by bylo umístit informační tabuli do Lisovny, kam by se reportovaly pouze dlouhodobé problémy.

Musí o tom dále informovat všechny zainteresované strany – vedení podniku, manažera Kvality, vedení výroby a také podřízené pracovníky Údržby. Musí být zajištěna efektivní komunikace mezi zúčastněnými, aby nevznikala informační vakua, zbytečná nedorozumění a dohody kvůli zodpovědnosti za nastalý problém. Je třeba doplnit oddělení Údržby do komunikačního plánu Výroby - Lisovny a Montáže umístěného na intranetu, neboť bylo zjištěno, že nemá vytvořen vlastní. Je třeba tedy aktualizovat komunikační cesty na základě pravidelných meetingů.

Kapitola 6.2.1

Při kontrole platnosti proškolení dodavatelských firem bylo zjištěno neaktuální proškolení firmy Drivalis. V této době provádí v TRW Řepov opravy. Proškolení bylo z 01/2013. Po projednání s vedoucím údržby bylo vysvětleno, že se narychlo řešila havarijní situace a proto nebyla před vstupem do závodu zkontrolována platnost proškolení. Proto se navrhuje aktualizovat proškolení firmy Drivalis, nadále důsledně dodržovat kontroly proškolení firem a zkontrolovat stav proškolení ostatních firem.

Kapitola 6.3.2

Havarijní plán je vytvořen, aktualizován a uložen na interním disku. Bylo by vhodné mít havarijní plán i v tištěné podobě. Proto je doporučeno pověsit havarijní plán na nástěnku v kanceláři a především do výroby na odpovídající pracoviště, neboť je potřeba vizualizace. Vedoucímu pracovníkovi bylo doporučení sděleno na místě, a ten provedl nápravu ihned.

Kapitola 6.4.2

Opět se jedná o nedůsledné dodržování uplatňovaných firemních zásad 5S. Je doporučeno stejné opatření, které bylo zmíněno v předcházející kapitole 6.3 Návrhy a doporučení z provedení Auditů procesů. Jedná se o systémový nedostatek, který musí být řešen korporátně na všech výrobních halách a jejich pracovištích.

Kapitola 7.5.1.4

Údržba v podniku je především zaměřena na preventivní charakter, kdy se jedná o preventivní kontroly, v rámci nichž dochází k výměně kritických komponentů v pravidelných časových intervalech, a to bez ohledu na jejich stav. Jak již bylo řečeno, údržba by měla zajišťovat pravidelný servis strojů s pravidelnými prohlídkami a údržbami a to dle doporučení v technické dokumentaci 1x ročně.

Plán údržby je nastaven, ale bylo zjištěno, že není korporátně dodržován. Z důvodu finanční nákladnosti dochází k nedůslednému dodržování plánu údržby. Například na stroji č. 7 byl nalezen poslední neuskutečnění termín 2.5.2012, kdy se jednalo o servis ploch upínacích desek. Z toho důvodu se doporučuje připravit aktuální seznam neprovedených údržeb a ty dále zrevidovat. Je nutné nastavit systém plnění údržeb, které jsou již po termínu a také vizualizace při denních schůzkách. Není možné se záměrně a vědomě vyhýbat svým povinnostem, které spadají pod vedoucího Údržby, ať už z jakéhokoli důvodu. Při neplnění musí být vedeny záznamy, proč se dané úkony neprovádějí. Tyto výsledky by měl pak manažer oddělení prezentovat na Weekly meetinzích.

Lze si všimnout, že oddělení údržby opravdu hasí problémy, které již hoří. V den provedení auditu shodou okolností došlo k poškození stroje v ceně za 12 000 000 Kč. Toto poškození je tak závažné a oprava tak nákladná, že se vedení rozhodlo poškozený stroj nahradit novým v okamžiku, kdy pro to budou vyhrazeny určité dostatečné finanční prostředky. Nákup nového stroje představuje pro firmu velmi vysokou investici. Dalším zásadním ohrožením jsou prostoje, které mohou vést k ohrožení chodu výroby a tím i na podniku závislých odběratelů - zákazníků společnosti, kteří si nechávají vozit výrobky přímo do středisek výroby, aby snížili náklady na skladování (logistický systém JIT či Kanban).

Dalším návrhem je zaměření údržby na aplikování prediktivní údržby, založené na diagnostice, kdy se předpovídá a odhaduje vývoj stavu výrobních zařízení a včas rozpozná potencionální problém či porucha. To souvisí s analýzou poruchovosti strojů, kdy musí být o udržovaném stroji či zařízení shromážděno průběžně co nejvíce informací, aby se mohl přesně a jasně určit vývoj změn konkrétních parametrů a vlastností stroje či zařízení v čase. Prostoje stroje a odstavení výrob jsou tak plánované, proto budou mít minimální dopad na logistiku.

Kapitola 7.5.1.5

Tento problém, který se projevil i v Auditě procesu Řízení výroby na Montáži, je definován jako aplikovaná metoda TPM. Ta je v podniku nastavena, ale není dodržována, řízena a nemůže vést tedy dosažení jejich cílů. Cílem TPM je eliminace příčin velkých ztrát jako poruch strojů a neplánovaných prostojů, ztrát spojených s výměnou a seřizováním nástrojů, ztrát způsobených přestávkami ve výkonu strojů, krátkodobými poruchami, ztrát rychlosti a kvality a snížení výkonu ve fázi náběhu a zkoušek. Karta TPM je základním dokumentem pro provedení neplánované opravy stroje nebo zařízení. Ze záznamů je zároveň patrná naléhavost provedení opravy s ohledem na zajištění výroby. Jsou používány v případě závad, které neohrožují chod stroje ani bezpečnost pracovníků a není potřeba okamžité řešení. Interval opravy je přibližně 1 měsíc. Opravy TPM nebyly plněny dle plánu. Jak již bylo doporučeno výše v Návrhách u auditů procesů, je nutné nejprve vytvořit přehled neprovedených oprav TPM, poté tyto neprovedené závady zrevidovat a následně nastavit jejich průběžné plnění.

Jedná se tedy o systémový problém, neboť k tomu dochází na všech výrobních halách především v Lisovně. K tomuto neplnění dochází vědomě z důvodu finanční náročnosti.

Kapitola 7.5.1.7

Dále je ve směrnici Údržba strojů a zařízení E420-01 uvedeno, že útvar zařizuje revize vyhrazených technických zařízení, konkrétně revize elektrických zařízení, tlakových nádob a zdvihacích zařízení. Avšak revizi tlakových nádob má na starosti oddělení Nástrojárny. Proto se doporučuje aktualizovat a doplnit směrnici dle skutečnosti, neboť pak případná zodpovědnost za neplnění a opomíjení této činnosti spadá na manažera Údržby.

Plán revizí je evidován v SW Palstatu jako celkový soupis veškerých strojů. Z hlediska přehlednosti by bylo vhodnější obě skupiny revize elektrických zařízení a zdvihacích zařízení zaznamenávat zvlášť. Četnost revizí je dána podle doporučených norem v technických dokumentacích jednotlivých strojů a ta je řádně plněna. Nebyly však předloženy revizní zprávy ke strojnímu vybavení - Micron, EDF1. Při kontrolních otázkách ohledně provádění následných revizí po opravách nutných po 1. revizi nebylo možno doložit, že k tomuto dochází, protože se odpovídající šanon nacházel u revizního technika. Proto je nutné vyvolat jednání s dodavatelem o předávání dokumentace (originály) a důsledně kontrolovat revizní zprávy.

Kapitola 7.5.4.1

Další vymezenou povinností oddělení je vedení evidence veškerých výrobních strojů včetně aktualizace v SW Palstat. Ve výrobě Lisovně však byly nalezeny dva nové temperanční přístroje Tool-Temp, které ještě neměli přiděleny inventární čísla. Proto je doporučeno zažádat dotyčnou pracovníci z oddělení Nákupu o doplnění identifikace těchto přístrojů patřičnými údaji a neprodleně zaevidovat do databáze Palstat.

Doporučení nevycházející z kapitol ISO/TS 16949

Dalším zjištěním vycházejícím z provedeného auditu je, že u systémových auditů zcela chybí jejich celkové vyhodnocení. V seznamu auditovaných otázek jsou jednotlivé otázky ohodnoceny dle interních předpisů jako shoda, doporučení, nekritická neshoda či kritická neshoda. To pouze vede k upozornění na chyby a nedostatky v systému a postrádá to bližší vypovídací schopnost. K tomuto času to ve firmě funguje tak, že se tedy pouze vyhodnotí, kolik bylo nalezeno shod, kolik doporučení a nekritických a kritických neshod. Není však nastaveno celkové hodnocení, kolik může být objeveno neshod či doporučení, aby byl systém posouzen jako způsobilý, tzn., jak jednotlivá oddělení splňují požadavky norem a specifikací. Proto se doporučuje stanovit určitou hodnotící škálu, podle které by se výsledek z auditu systému zařadil mezi jednotlivé kategorie.

K ohodnocení splnění požadavků systému u každého oddělení by mohla být použita následující klasifikace:

- **1** = Společnost překračuje požadavky normy a specifikace – nalezeny pouze samé shody
- **2** = Splňuje požadavky normy a specifikace, ale příležitosti pro zlepšení byly zjištěny – najity doporučení a shody
- **3** = Menší neshody – při objevení alespoň jedné nekritické neshody
- **4** = Hlavní neshody, které ohrožují fungování systému nebo pravděpodobně odeslání nevyhovujících výrobků k zákazníkovi – již při vyskytnutí jedné kritické neshody

Všechny nalezené neshody by měly být vyřešeny samozřejmě v co možná nejkratším časovém intervalu. Menší neshody by měly být odstraněny do dvou měsíců a kritické hlavní neshody do jednoho měsíce.

V minulosti již celkové hodnocení bylo aplikováno, ale auditoři se tím cítili být příliš svázáni, neboť již při nalezení tří neshod byl systém shledán za nezpůsobilý. U navrhovaného způsobu na počtu neshod či doporučení nezáleží. Tento výsledek není

v podniku samozřejmě nikým tolerován ani v žádném případě žádán, neboť by to mohlo vést při provedení certifikačního auditu společnosti DQS k odebrání udělených certifikátů, což by bylo naprosto nepřijatelné pro všechny zákazníky firmy, kteří by okamžitě ukončili spolupráci a našli si nového dodavatele. Opět se naráží na problematiku nezávislosti interního auditu, který je organizačně zařazen pod oddělení Kvality a má na starosti prověřování funkčnosti systému řízení kvality. Přičemž právě oddělení Kvality má za úkol zajistit efektivní a účinné fungování systému řízení kvality. Podnik je jeden velký celek, kde jsou veškeré činnosti a procesy propojeny. Proto je v organizaci interně předepsáno, že interní audity provádí pracovníci, kteří nesmí pracovat ani mít žádné zájmy v auditované oblasti. V praxi to však není zcela splněno, protože v rámci provádění systémových auditů, interní auditoři hodnotí i procesy, o které se stará oddělení Kvality, tedy posuzují i vlastní odvedenou práci. Návrh na postavení interního auditu v podniku je již popsán výše.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „*Interní audit v řízení podniku*“ je tematicky zaměřena na prozkoumání vybraných podnikových procesů a systému řízení kvality a působení využívaných auditů jakosti ve sledované společnosti TRW-Carr s.r.o. Na základě provedených analýz a auditů zaměřených na rizikové oblasti v podniku bylo zjištěno následující.

Nezávislost interního auditu je nejdůležitějším předpokladem k zajištění efektivní a úspěšné auditorské činnosti, která je podporována definováním organizačního statutu a objektivitou. Ve vybrané společnosti však není nezávislost zaručena ani jedním, protože v podniku není řádně vymezen organizační statut interního auditu a objektivita interních auditorů je zase omezena z důvodu kolegiality mezi pracovníky. Interní auditoři v podniku hodnotí v rámci prováděných auditů i své spolupracovníky z oddělení Kvality, neboť jsou Interní auditury zařazeny právě sem. Nezávislost tedy nemůže být zaručena tam, kde je hodnotící osoba zároveň hodnoceným objektem.

Ve vybrané společnosti TRW-Carr s.r.o. působí interní auditoři na své zaměstnance spíše jako policisté z tradičního pojetí, které je založeno na revizi, tedy kontrolní funkci, neboť podnikoví auditoři především kontrolují, zda jsou v organizaci dodržovány zákony, nařízení a další předpisy. Interní audit se primárně nezabývá posouzením a řízením rizik, zlepšováním provozu či hodnocením finanční situace podniku. Z toho důvodu by se měli auditoři více zapojit a zaměřit na zlepšování a zdokonalování podnikových procesů a zvyšování jejich efektivity a poskytovat rady týkající se provozních oblastí a více dohlížet a hodnotit potenciální podnikatelská rizika. Pak se interní audit může stát účinným nástrojem při řízení podnikových procesů a systému kvality ve společnosti

Úspěšná společnost je taková, kde jsou podnikové procesy, informační systémy, lidské zdroje a komunikační cesty cíleně propojené, spolupracují a probíhají ve vzájemném souladu a harmonii. Dílčí oddělení vykonávající veškeré podnikové procesy a zastoupená svými manažery musí spolupracovat a sladit vlastní zájmy, zájmy jednotlivých úseků se zájmy společnosti, tak aby přispívali ke zvýšení výkonnosti organizace. K efektivní oboustranné spolupráci je zapotřebí řídit tok informací a navzájem si informace sdělovat,

aby se s nimi dalo dále pracovat, přičemž musí být zajištěny optimální komunikační cesty nesvazované příliš formálními cestami. Cílem této součinnosti je především dosažení potřebné flexibility a nezbytné rychlosti reakce na případné změny.

Z provedených auditů jakosti bylo především zjištěno, že neschopnost či neochota investovat finanční prostředky do modernizace technologických zařízení nikdy není přínosem pro společnost. Zastaralost, nízká spolehlivost a špatný stav výrobních zařízení a strojů mohou vést k vysokým výrobním nákladům, nevyhovující kvalitě vyráběných produktů či nízké produktivitě a v neposlední řadě k neplánovaným prostojům. Nepředpokládané opravy představují značný nárůst nákladů, což výrazně ovlivňuje celkový provoz i hospodárnost podniku.

Bylo by velmi přínosné, kdyby jednotlivá oddělení v podniku a zároveň i Interní audit spolupracovali s útvarem Controllingu, neboť bylo zjištěno, že oddělení Údržby a Interní audit nemají vytyčené vlastní cíle a ani odpovídající ukazatele výkonnosti. Nedostatek byl nalezen i u nenastaveného systému reportování výsledků o splnění či nesplnění definovaných cílů a o průběhu určených ukazatelů. Cílem Controllingu je právě neustálé porovnávání odchylek skutečnosti od žádaného stavu a usměrňování vývoje a optimalizace podnikových činností. S touto aktivitou souvisí i reporting, kdy jsou různé zprávy a výkazy uspořádány do systému, který přispívá k jejich přehlednosti a následnému ohodnocení vývoje stanovených ukazatelů. Oddělení Controllingu by mohlo jednotlivým oddělením pomoci s těmito kroky, aby zároveň zajistil úspěšné fungování všech činností probíhajících ve společnosti.

Pokud budou veškerá navržená opatření a doporučení vycházející ze zpracování této diplomové práce přijata a posléze v co nejkratší době provedena, mohla by vést k odstranění či alespoň zmírnění zjištěných nedostatků, efektivnějšímu hospodaření s finančními prostředky a dále ke zvýšení celkové efektivnosti společnosti.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-7179-410-4

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6

DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3

CHEVALIER, Alain, HIRSCH, Georges. *Rizika podnikání*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137s. ISBN 80-85865-05-X.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5

MERNA, Tony, AL-THANI F. F. *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Základy kontrolní činnosti*. 1 vyd. Praha: Bilance, 1999. 118 s. ISBN 80-238-4169-6.

Rámec profesionální praxe interního auditu. Praha ČIIA, 2004. ISBN 80-86689-25-5

ROLÍNEK, Ladislav a kol. *Procesní management*. 1. vyd. České Budějovice: Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2

ŘÍMOVSKÁ, Pavla a kol. *Interní audit a controlling*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2002. 378 s. ISBN 80-213-0869-9

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Přednášky z předmětu Logistika pro studijní obor Podnikání a Administrativa*, 2015.

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2011. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7

TRUNEČEK Jan a kolektiv. *Interní manažerský audit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-86419-58-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Cíle integrovaného systému managementu pro rok 2014 závod TRW-Carr s.r.o.

<i>Strategie</i>	<i>Indikátor</i>	<i>Ukazatel měření</i>	<i>Hodnota cíle</i>	<i>Odpovědnost</i>	<i>Termín</i>	<i>Proces</i>
Orientace na zákazníka	Externí PPM	PPM	4,2	Kvalita	Měsíčně rok 2014	E
	Externí NCT's	NCT's	34	Kvalita	Měsíčně rok 2014	E
	Včasnost dodávek	% vyjádření	100	Logistika	Měsíčně rok 2014	E
	Certifikace systému IMS	Recertifikační audit DQS	ISO/TS 16949 ISO 14001	Zmocněnec IMS	Duben 2014	A
Ekonomická výkonnost, profesionální výroba	Úsporné programy	Úspora v mil. \$	258 000 \$	Management	Za rok 2014	A
	OEE (efektivita) výroby	% vyjádření	89 97,5	Výroba – lisovna Výroba – montáž	Měsíčně rok 2014	E
	Výměna nástrojů	Čas výměny formy (min.)	40	Výroba – lisovna	Měsíčně rok 2014	E
Trvalé zlepšování, vzdělávání, partnerství, životní prostředí a bezpečnost práce	Interní procesní audity	% hodnocení	96	Kvalita	Průběžně rok 2014	G
	Motivace zaměstnanců	% fluktuace % absence	4,25 1,13	Personální oddělení	Měsíčně rok 2014	F

	Školení	% plnění plánu školení	80	Personální oddělení	Průběžně rok 2014	F
	Externí PPM dodavatele	PPM	5	Kvalita	Měsíčně rok 2014	D
	Počet úrazů na 100 zaměstnanců za rok	Počet úrazů	< 1	Management	Měsíčně rok 2014	G
	Úrazová absence	Zameškané dny	< 10	Management	Měsíčně rok 2014	G
	Plnění HSE management systému	%	> 95	Management	Za rok 2014	G
	Snižování spotřeby el. energie	%	1	Management	Za rok 2014	G

Legenda k Příloze 1:

- **PPM** - *Parts per milion* – procentuální vyjádření počtu špatných kusů nalezených u zákazníka z jednoho milionu dodaných kusů
- **NCT** - *Non conformity ticket* – počet reklamací od zákazníka

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Příloha 2: Seznam procesů ve společnosti

1. Procesy managementu
<i>A. Vedení podniku (Řízení obchodních činností)</i>
A10 Plánování
A20 Plánování produktů
A30 Krizové plánování
A40 Provozní dokonalost a Six Sigma
A50 Řízení programů a projektů
A60 Řízení uvedení a přemístění
A70 Uplatňování zásad
A80 Management/Business Review
A90 Plánování systémů
A100 Měření a vykazování výkonnosti
A110 Benchmarking
A120 Plánování trhu
2. Primární procesy
<i>B. Řízení zákazníka a výrobku</i>
B10 Řízení produktů
B20 Řízení cen
B40 Vývoj produktů a komunikace před uvedením
B50 Řízení záruk
B60 Zájmy zákazníků
B70 Spokojenost zákazníků
<i>C. Vývoj výrobků a procesu</i>
C10 Technologický vývoj
C20 Vývoj výrobku a procesu
C30 Řízení a rozvoj znalostí
C40 Řízení spuštění programu
C50 Řízení rizik v programu
C60 Konfigurační řízení a řízení změn
<i>D. Řízení dodávek</i>
D10 Výběr dodavatelů
D20 Nové produkty
D30 Rozvoj dodavatelů

D40 Intenzivní proces zlepšování dodavatelů
<i>E. Řízení výroby</i>
E100 Vstupní materiál
E110 Příjem
E120 Ověření nakoupeného výrobku
E200 Výroba
E210 Řízení výroby
E300 Hotové výrobky
E310 Manipulace, skladování, balení, ochrana
E320 Řízení dodávek
E330 Expedice
E400 Podpůrné procesy
E410 Změny procesu
E420 Prediktivní a preventivní údržba
E430 Řízení měřidel a kalibrace
E440 Speciální charakteristiky, identifikace a zpětná sledovatelnost
E450 Řízení neshodného výrobku
E460 Řízení nástrojů a zařízení
E500 Všeobecné prvky řízení
E510 Čistota a pracovní prostředí
E520 Laboratoře
E530 Řízení výrobku dodaného zákazníkem
3. Podpůrné procesy
<i>F. Rozvoj lidských zdrojů</i>
F10 Výběr a nábor
F20 Školení a rozvoj
F30 Zaměstnanecké vztahy
F40 Náhrady a výhody
F90 Komunikace se zaměstnanci
<i>G. Řízení podpory (Podpůrné procesy)</i>
G10 Ochrana ovzduší
G10 Ochrana vod
G10 Nakládání s odpady
G10 Nakládání s chemickými látkami
G20 Nápravná a preventivní opatření

G30 Řízení dokumentace
G40 Systémy managementu
G41 Příručka EMS
G50 Interní prověrky
G60 Neustálé zlepšování
G70 Rozvoj informačního systému
G80 Rizikové řízení
G90 Finanční účetnictví
G100 Právní podpora
G40-04 Řízení BOZP
I. Informační systém – nově zavedený proces

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.

Příloha 3: Dotazník k posouzení efektivnosti interního auditu

Oddělení ve společnosti TRW-Carr s.r.o.:

Oznámkuje jednotlivé otázky následujícími hodnotami, které znamenají:

1 – výborně

2 – velmi dobře

3 – dobře

4 – uspokojivě

5 – neuspokojivě

1. Jak hodnotíte prospěšnost provedené aktivity interního auditu (IA) ve Vašem oddělení?
2. Jak vhodně byly stanoveny cíle a záběr práce IA v oblasti, za kterou odpovídáte?
3. Jak na Vás působí interní auditoři v podniku v porovnání s ideálním příkladem interních auditorů jako osob, které jsou vzdělané, objektivní, nezávislé, se společenským vystupováním a se schopností naslouchat?
4. Jak užitečné byly Vaše diskuze s IA na počátku auditu a v průběhu auditu?
5. Jak otevření a komunikativní byli interní auditoři vůči Vám a Vaším spolupracovníkům?
6. Jak uspokojivý byl časový rozsah auditu při práci „v terénu“?
7. Jak uspokojivé bylo trvání celého auditu?
8. Za jak objektivní a vyváženou považujete auditorskou zprávu?
9. Jak hodnotíte stupeň využití konzultací s Vámi a jak byla tato Vaše sdělení zahrnuta do auditorské zprávy?
10. Za jak účelnou by jste ohodnotil/a auditorskou zprávu?

11. Považujete navržená doporučení interních auditů pro Vaše oddělení za vhodná a účinná (dosahujete díky těmto doporučením úspory nákladů)? Oceňte jejich účinnost a vhodnost.
12. Zabránil IA svým včasným upozorněním na rizika vzniku potenciálních škod ve Vašem oddělení? Oceňte tuto schopnost.
13. Považujete celkově IA za přínosný, tzn., vede k růstu výkonnosti organizace? Oceňte jeho přínos?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku

Otázka	Oddělení											Průměr
	Finanční	HR	Nákup	Prodej	IT	Logistika	TPV	Lisovna	Montáž	Kvalita	Neustálé zlepšování	
1.	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1,455
2.	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1,636
3.	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2,091
4.	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1,636
5.	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1,455
6.	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2,091
7.	2	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1,727
8.	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1,727
9.	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1,455
10.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1,727
11.	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1,727
12.	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2,000
13.	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1,636
Průměr	1,923	1,385	1,769	1,769	1,692	1,462	1,692	2,000	2,231	1,231	1,769	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vysvětlení barevného označení:

- **Červená** – nejhorší 3 výsledky
- **Zelená** – nejlepší 3 výsledky