



# Úloha interního auditu v podnikatelském subjektu

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnikové finanční systémy  
*Autor práce:* **Bc. Monika Trhlíková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Olga Malíková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Trhlíková**  
Osobní číslo: **E14000257**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Podnikové finanční systémy**  
Název tématu: **Úloha interního auditu v podnikatelském subjektu**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska auditu v regulatorních podmínkách ČR
2. Proces interního auditu se zaměřením na audit managementu jakosti
3. Deskriptivní analýza současného stavu procesu interního auditu ve vybraném podnikatelském subjektu
4. Návrh rozšíření interního auditu na vybrané vnitropodnikové procesy
5. Ekonomické zhodnocení navržených opatření

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**CASCARINO, Richard a Sandy van ESCH. Internal auditing: an integrated approach. 2nd ed. Lansdowne, South Africa: Juta, 2007. ISBN 07-021-7269-3.**

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

**KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management.**

**Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.**

**Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu: platné od 2011 [online].**

**Praha: Český institut interních auditorů, 2011 [cit. 2015-10-13].**

**ISBN 80-86689-46-8. Dostupné z:**

**[http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec\\_blok\\_CD.pdf](http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec_blok_CD.pdf).**

**PICKETT, Spencer K. H. The essential handbook of internal auditing.**

**2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-047-0017-326.**

**RATLIFF, Richard L. Internal auditing: principles and techniques.**

**2nd ed. Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors, 1996.**

**ISBN 08-941-3326-8.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Olga Malíková, Ph.D.**

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Lukáš Libich**

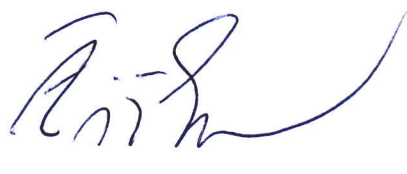
SCHEDL Automotive System Service, s.r.o., vedoucí oddělení kvality

Datum zadání diplomové práce:


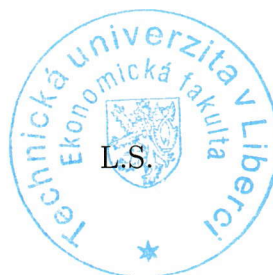
**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Olze Malíkové, Ph.D. za její cenné připomínky a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Rovněž bych chtěla vyjádřit poděkování panu Ing. Lukáši Libichovi za poskytnutí hodnotných informací a studijních materiálů. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině za oporu, kterou mi byla po celou dobu studia.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce je zhodnotit úlohu interního auditu v podnikatelském subjektu a současně navrhnout vhodná doporučení a poskytnout návrhy pro jeho efektivní organizaci. Teoretická východiska vycházejí z rešerše domácí i zahraniční literatury a zejména se zaměřují na koncepci interního auditu, historický vývoj a fáze auditního procesu. Diplomová práce se rovněž zabývá komparací interního a externího auditu a jejich vzájemným souvislostem, a auditu managementu jakosti. Praktická část charakterizuje konkrétní podnikatelský subjekt, ve kterém je analyzována činnost interního auditu. Díky systematickému pozorování auditního procesu jsou poznatky aplikovány na modelový příklad výrobního a procesního auditu. Na základě provedeného rozboru stávajícího stavu interního auditu ve vybraném podnikatelském subjektu jsou navržena vhodná doporučení, včetně rozšíření současné auditní profese o environmentální audit a jeho ekonomického zhodnocení.

## **Klíčová slova**

Interní audit, audit managementu jakosti, procesní audit, systémový audit, výrobní audit, environmentální audit.

## **Annotation**

### **Role of internal audit in the company**

The aim of the thesis is to evaluate the role of internal audit in the company and concurrently to propose recommendations and to provide suggestions for its efficient organization. Theoretical parts are based on the research of domestic and foreign literature and in particular they are dedicated to the concept of internal audit, historical perspective and the stages of the audit process. This thesis also deals with the comparison of internal and external audit and their mutual relation and audit quality management. The practical part describes the specific company in which it analyzed the activity of internal audit. Thanks to systematic observation of the audit process knowledge is applied to a model example of process and product audits. From the analysis recommendations are provided and at the same time the existing internal audit expands by an environmental audit, including its economic evaluation.

### **Keywords**

Internal Audit, Audit of Quality Management, Process Audit, System Audit, Product Audit, Environmental Audit.

# Obsah

<b>Seznam ilustrací.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>1 Interní audit.....</b>	<b>15</b>
1.1 Vznik a vývoj interního auditu.....	15
1.2 Vymezení interního auditu.....	18
1.2.1 Definice interního auditu.....	18
1.3 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu.....	21
1.3.1 Etický kodex.....	23
1.3.2 Mezinárodní standardy.....	24
1.4 Interní auditor.....	26
1.4.1 Mezinárodní certifikace.....	27
1.5 Proces interního auditu.....	28
1.5.1 Plánování interního auditu.....	28
1.5.2 Realizace interního auditu.....	29
1.5.3 Ukončení interního auditu a předávání zjištěných výsledků.....	32
1.5.4 Hodnocení interního auditu.....	34
1.6 Útvar interního auditu a organizační struktura.....	35
1.6.1 Začlenění útvaru interního auditu.....	36
1.7 Vztah interního a externího auditu.....	38
<b>2 Audit managementu jakosti.....</b>	<b>42</b>
2.1 Cíl a účel auditu managementu jakosti.....	43
2.2 Předmět auditu managementu jakosti.....	44
2.2.1 Výrobní audit.....	44
2.2.2 Procesní audit.....	45
2.2.3 Systémový audit.....	46
2.3 Integrovaný systém managementu.....	47
2.3.1 Ekologický audit.....	47
<b>3 Společnost SCHEDL Automotive System Service, s.r.o.....</b>	<b>50</b>
3.1 Historie společnosti SCHEDL.....	50
3.2 SCHEDL Automotive System Service s.r.o., Řepov.....	51



<b>4</b>	<b>Zhodnocení provedené studie současného stavu interního auditu ve společnosti SCHEDL.....</b>	<b>54</b>
4.1	Metodický pokyn interního auditu.....	55
4.2	Techniky a metodiky auditorské práce .....	59
4.3	Interní audit.....	62
4.3.1	Systémový a procesní audit .....	62
4.3.2	Výrobní audit .....	67
4.3.3	Transport audit a audit čistoty a pořádku na pracovišti.....	71
4.3.4	Certifikační a zákaznický audit .....	72
<b>5</b>	<b>Doporučení a návrhy pro efektivní organizaci interního auditu ve společnosti SCHEDL.....</b>	<b>74</b>
5.1	Doporučení pro společnost SCHEDL.....	74
5.2	Ekologický audit jako nástroj podpory řízení.....	77
5.2.1	Návrh ekologického auditu.....	79
5.2.2	Ekonomické zhodnocení.....	81
	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam citované literatury .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>94</b>

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Schéma ujišťovacích služeb .....	20
Obr. 2: Schéma konzultačních služeb.....	20
Obr. 3: Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury .....	36
Obr. 4: Organizační schéma společnosti SCHEDL.....	53
Obr. 5: Definice procesu interního auditu .....	55
Obr. 6: Vývojový diagram.....	56
Obr. 7: Pracovní postup interních auditů.....	57
Obr. 8: Objednávání náhradních dílů .....	64

## Seznam tabulek

Tab. 1: Standardy pro profesní praxi interního auditu.....	25
Tab. 2: Odlišnosti interního a externího auditu .....	40
Tab. 3: Dceřiné společnosti koncernu SCHEDL.....	51
Tab. 4: Plán auditů pro rok 2015 .....	58
Tab. 5: Hodnocení plnění jednotlivých požadavků .....	60
Tab. 6: Hlavní a podpůrné procesy společnosti SCHEDL .....	63
Tab. 7: Checklist auditu nákupu .....	66
Tab. 8: Checklist výrobního auditu.....	70
Tab. 9: Hodnocení samoauditů dodavatele.....	73
Tab. 10: Časová náročnost výrobního auditu .....	75
Tab. 11: Návrh Checklistu ekologického auditu .....	81
Tab. 12: Náklady na implementaci ISO 14001 .....	82
Tab. 13: Náklady na certifikaci IMS .....	83
Tab. 14: Vstupy a výstupy výrobní činnosti.....	84
Tab. 15: Návrh implementace environmentálních aspektů do směrné účtové osnovy .....	85

## Seznam zkratek

CIA	Certified Internal Auditor (Certifikovaný interní auditor)
CKD	Completely Knocked Down
ČIIA	Český institut interních auditorů
ECIIA	European Confederation of Internal Auditors (Evropská konfederace institutů interního auditu)
EMA	Environmental Management Accounting (Environmentální manažerské účetnictví)
EMS	Environmental Management System (Environmentální systém managementu)
IATF	International Automotive Task Force (Mezinárodní organizace sdružující výrobce automobilů)
IIA	Institute of Internal Auditors (Institut interních auditorů)
IMS	Integrated Management System (Integrovaný systém managementu)
IPPF	International Professional Practices Framework (Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu)
ISA	International Standards on Auditing (Mezinárodní auditorské standardy)
JIS	Just in Sequence
JIT	Just in Time
QIAL	Qualification in Internal Audit Leadership
QKZ	Qualitätskennziffer
QMS	Quality Management System (Systém managementu kvality)
SCHEDL	SCHEDL Automotive System Service, s.r.o.
ŠKODA	ŠKODA Auto, a.s.
TQM	Total Quality Management

# Úvod

Téma diplomové práce nese název „Úloha interního auditu v podnikatelském subjektu“. V podmínkách České republiky je zavedení interního auditu ztíženo jak neznalostí jeho podstaty, tak i nedostatečnou podporou managementu organizace. Podnikatelské prostředí, které je ovlivněno ekonomickou i finanční stránkou, zvyšuje poptávku po interním auditu, jakožto nástroje dosažení efektivnosti řízení (Kafka, 2009). Ačkoliv je interní audit poměrně mladou disciplínou, význam interního auditu se neustále vyvíjí, stejně jako jeho úloha v podnikatelském subjektu, a to bylo důvodem pro zpracování zvolené problematiky.

Vznik, růst a vývoj interního auditu je úzce spjat s historií Institutu interních auditorů, z angl. The Institute of Internal Auditors (dále IIA). Přestože má IIA poměrně skromný původ, rok 1941 znamenal zásadní zlom, který sjednotil profesi interního auditu na mezinárodní úrovni (Ratliff, 1996). Ve svých počátcích se interní audit zaměřoval zejména na oblast účetních výkazů, zatímco nyní plní i další funkce v oblasti managementu jakosti a životního prostředí, které přispívají k efektivnímu řízení organizace (Kralíček, 2014).

V současné době se jedná o dynamicky rozvíjející se oblast, která se posouvá od tradičního přístupu, jež byl uplatňován dříve, k modernímu zaměření. Tradiční pojetí bylo vnímáno zejména jako nástroj k hodnocení činností uvnitř podniku, včetně zajištění dodržování směrnic. Pouhá revize souladu procesů s legislativou nestačí k tvorbě přidané hodnoty a tradiční audit nahradil moderní přístup, kde je interní audit vymezen jako nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost, která přináší podniku přidanou hodnotu (Dvořáček, 2003). Svou činností napomáhá ke zlepšování podnikových procesů a zároveň přináší ucelený metodický přístup k řízení a správě organizace. Mnoho odborníků spojuje genezi moderního interního auditu právě se zřízením IIA (Bailey, 2003).

Cílem diplomové práce je zhodnotit úlohu interního auditu v podnikatelském subjektu a současně navrhnout vhodná doporučení a poskytnout návrhy pro jeho efektivní organizaci. První kapitoly, které jsou výsledkem provedené rešerše domácí i zahraniční literatury, jsou zaměřeny na teoretická východiska metodou deskripce, ve kterých je nastíněn vznik, vývoj a úloha interního auditu uvnitř podniku, včetně auditorských

standardů a postupů při výkonu auditorské činnosti. Diplomová práce se též zabývá komparací interního a externího auditu a v neposlední řadě oblasti auditu managementu jakosti a environmentu.

Praktická část je zaměřena na získání praktických znalostí o procesu auditu managementu jakosti, které jsou následně aplikovány na modelový příklad výrobního a procesního auditu. Stěžejním prvkem je návrh rozšíření současného stavu interního auditu na vybrané vnitropodnikové procesy, včetně ekonomického zhodnocení navržených opatření. Z provedeného rozboru je posouzena profese interního auditu ve vybraném podnikatelském subjektu a současně stanovena vhodná doporučení a návrhy pro jeho efektivní organizaci.

V diplomové práci jsou uplatněny zejména teoretické metody deskripce, komparace, analýzy a syntézy. Uvedené výzkumné techniky jsou aplikovány napříč teoretickou částí, v podobě spojení jednotlivých poznatků, které byly zjištěny analytickým postupem, v ucelený přehled. Empirické údaje jsou získány systematickým pozorováním procesu interního auditu, včetně rozboru metodik, nástrojů, interních dokumentů a mezinárodních norem, a osobními rozhovory s odpovědnými zaměstnanci podnikatelského subjektu. Zjištěné závěry a doporučení budou předloženy managementu společnosti pro zdokonalení stávajících postupů pro provádění interního auditu.

# 1 Interní audit

Profese interního auditu je v České republice považována za dynamickou, avšak poměrně mladou oblast, která se do povědomí dostala až v polovině devadesátých let 20. století, kdy byla zaváděna především v bankách (Kafka, 2009). Dle Dvořáčka (2003) se koncepce a význam interního auditu neustále vyvíjí a v posledních letech jej využívá stále více organizací, jelikož je vnímán jako primární nástroj účinného řízení a vnitřní kontroly, který je uplatňován nezávisle na výkonném managementu společnosti. Interní audit již neplní pouhou kontrolní funkci, nýbrž svou činností přispívá ke zdokonalení postupů, metod a strategií, díky kterým je dosaženo vyšší efektivity.

## 1.1 Vznik a vývoj interního auditu

Historie interního auditu sahá do období 3500 let před naším letopočtem, kde leží samotný původ auditu. Již staří Egypťané si uvědomili potřebu finanční kontroly, kterou byli pověřeni dva nezávislí úředníci. Avšak až v dobách Starověkého Říma a Řecka nabýval interní audit většího významu. V zemích byl zaveden systém kontroly zneužití prostředků s cílem ukázat případné podvody a chybnou evidenci (Cascarino, 2007).

Na Blízkém Východě byly zřízeny organizované podniky, jejichž úkolem bylo zmírnění obav o správném účtování aktiv a pasiv a výběru daní. Poptávka po interním auditu začala dynamicky růst a v prvních etapách vývoje se zabýval převážně podrobným systémem kontrol a finančním auditem. Postupně se však začala jeho role měnit a byly mu přidávány i další funkce tak, jak je známe dnes (Brown, 2004).

Vývoj soudobé podoby auditu začal během 60. let 18. století, kdy probíhala v Anglii průmyslová revoluce. Ta vedla k vytvoření mocných průmyslových staveb, které vnímaly potřebu jak vnějšího, tak i vnitřního auditu, jež zlepšovaly podnikové činnosti (Kafka, 2009). Podle Sedláčka (2006) však prvními průkopníky interního auditu nebyly průmyslové podniky, nýbrž banky a pojišťovny, které zřizovaly útvary interního auditu. Do Spojených států amerických se audit dostal až v 19. století, přičemž profese interního

auditu se začala vyvíjet až v průběhu druhé světové války. Ekonomika potýkající se s válkou měla za následek problémy v oblastech kontroly a řízení. Na základě toho vznikla v USA myšlenka o založení organizace, která by uznávala tuto činnost a současně by sloužila ke sdílení názorů (Kafka, 2009).

### **Mezinárodní institut interních auditorů**

Čtyřicátá léta 20. století zaznamenala zlom v oblasti vývoje interního auditu. Interní auditoři a nadšenci z USA začali přemýšlet o vytvoření nezávislé organizace interního auditu. Důvodem bylo především to, že doposud neexistovala žádná instituce, která by se věnovala profesnímu vývoji auditorů a zároveň problematice interního auditu.

Historickým mezníkem je rok 1941, kdy byl založen IIA, se sídlem v Altamonte Springs na Floridě (Bailey, 2003). Členství v organizaci rostlo neuvěřitelným tempem. Během prvních pěti let působení měla organizace více než 1000 členů a čísla stoupala každým rokem. Dnes sdružuje IIA více než 180 000 členů ze 190 zemí světa a svým působením přispívá k efektivní činnosti interních auditorů.

Posláním a činností IIA je především:

- vydávat standardy a podporovat profesi interního auditu,
- poskytovat odborné vzdělání, praxi a certifikační programy,
- šířit znalosti v oblasti interního auditu a jeho roli v rámci řízení organizace,
- provádět výzkum a vývoj v oblasti interního auditu,
- spojovat interní auditory všech národností i zemí ve snaze sdílet jejich názory a zkušenosti (IIA, 2016).

### **Evropská konfederace institutů pro interní audit**

V roce 1982 byla založena Evropská konfederace institutů interního auditu, z angl. The European Confederation of Internal Auditors (dále ECIIA), která je neziskovou organizací



se sídlem v Bruselu. V současné době sdružuje 37 evropských států, které jsou členy mezinárodní organizace IIA.

Hlavním důvodem založení této organizace byla snaha sjednotit problematiku interního auditu a rozvíjet jeho profesi, přičemž je členským státům zachována nezávislost a svoboda jednání. Svým působením rozvíjí ECIIA interní audit na evropské úrovni, podporuje certifikaci interních auditorů a přijetí mezinárodních standardů v Evropě (ECIIA, 2016).

### **Český institut interních auditorů**

Interní audit je v České republice poměrně mladá a neustále se rozvíjející oblast. Za účelem podpory rozvoje interního auditu byl v České republice zřízen Český institut interních auditorů (dále ČIIA). Občanské sdružení interních auditorů u nás působí od března 1995, je součástí IIA a zároveň členem ECIIA.

V současné době má ČIIA okolo 1000 členů. Nejvyšším orgánem sdružení je Sněm, který je tvořen členy institutu a do jeho výlučné pravomoci patří především schvalování stanov, činnosti interního auditu a problematika hospodaření. Sněm, v čele s prezidentem, se schází jednou ročně a projednává nejdůležitější aspekty týkající se auditu. Výkonným a řídicím orgánem je Rada ČIIA a kontrolním orgánem je Kontrolní orgán ČIIA. Poradním orgánem, spolupracujícím především s Radou ČIIA, je Čestné prezídium, které je složeno ze zkušených odborníků se zájmem rozvíjet profesi interního auditu. Práva a povinnosti členů ČIIA jsou podmíněny dodržováním Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu, Etického kodexu a Mezinárodních standardů, včetně Stanov vydaných orgány institutu.

Primárním posláním instituce je integrace osob pracujících v oblasti interního auditu, propagace odborné praxe interního auditu, konzultace v jednotlivých oblastech interního auditu a organizace vzdělávacích akcí. ČIIA vydává pravidelně čtvrtletník Interní auditor, pořádá semináře, vzdělávací kurzy a setkání interních auditorů, čímž si zasloužil významné místo v profesi interního auditu (ČIIA, 2016).

## 1.2 Vymezení interního auditu

Úloha a význam interního auditu se neustále vyvíjí a současně roste jeho role v podnikatelském prostředí. V důsledku toho je nezbytné vymezit definici interního auditu, která je klíčem k porozumění auditní činnosti uvnitř podniku. (Kafka, 2009).

### 1.2.1 Definice interního auditu

Činnosti interních auditorů jsou odlišné na celém světě především díky velikosti a typu pracovišť či z hlediska nároků vrcholovému managementu. Jedna definice tedy nemůže zahrnout všechny prováděné činnosti, může však nastínit vymezení a úlohu procesu interního auditu (Kafka, 2009).

V roce 1947 zveřejnila IIA tzv. prohlášení o odpovědnosti, což by mohlo být dnešním ekvivalentem definice interního auditu. Prohlášení, které již nyní ztratilo svou platnost, bylo v roce 1990 upraveno a je spíše jakýmsi popisem, nežli samotnou definicí interního auditu (Swinkels, 2012).

Definice interního auditu prošla řadou obměn, avšak konečná verze byla přijata Správní radou na jaře roku 1999 a uvádí, že: *„interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace“* (Dvořáček, 2003, s. 5).

Definici, kterou uplatňují všichni tuzemští i zahraniční autoři ve svých publikacích, identifikuje jak podstatu a účel činnosti, tak i funkci a roli interního auditu. Největší důraz je kladen především na objektivnost, nezávislost, ujištění, konzultaci a tvorbu přidané hodnoty. Definice je obsáhlá a prvky, které jsou v ní uvedeny, je nezbytné správně vymezit (Sawyer, 2003).

## **Objektivní a nezávislá činnost**

Jestliže má být výkon interního auditu efektivní, musí být splněny dva základní předpoklady, kterými jsou objektivnost a nezávislost.

Interní auditoři jsou bezprostředně odpovědní za své výstupy práce, která je podložena bohatými zkušenostmi a znalostmi. Informace, které jsou předány vrcholovému managementu, musí být pravdivé, nestranné a objektivní. Je vyžadováno, aby nebyl úsudek týkající se auditu podřízen vnímáním jiných subjektů a současně by měly být stanoveny kontrolní mechanismy, které vedou k udržení objektivity. Pokud nejsou tyto atributy dodrženy, nemůže být považována interní činnost za účinnou (Kafka, 2009).

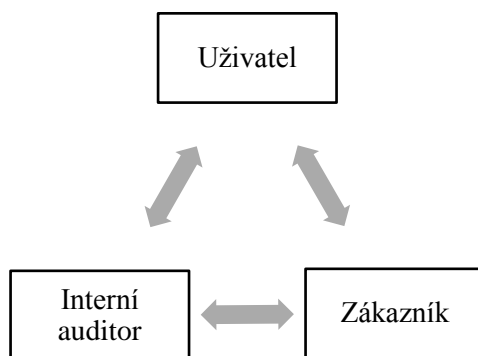
Nezávislost představuje určitou svobodu jednání, kterou mohou interní auditoři využít především k výběru nejúčinnější formy auditu a vhodných nástrojů. To dává interním auditorům možnost kreativního myšlení, čímž se mnohonásobně maximalizuje užitek. Interní auditoři by neměli schvalovat postupy a procesy uvnitř podniku. Je zakázáno, aby interní auditoři kontrolovali svou vlastní činnost, používali své znalosti o podniku pro svůj vlastní prospěch a uskutečňovali taková jednání, která by od objektivnosti a nezávislosti upustila. Takovéto výstupy jsou často vnímány jako nekvalitní a mohou vést i k poškození „dobrého jména“ interních činností (Dvořáček, 2003).

Stejně jako prováděné činnosti, tak i začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury podniku musí být nezávislé. Útvar musí být začleněn tak, aby nebyl nikým usměrňován a současně je nutno, aby vrcholový management věnoval pozornost všem zjištěným skutečnostem (Kafka, 2009).

## **Ujišťovací a konzultační činnost**

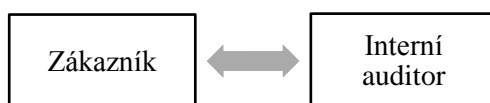
Požadavky, týkající se ujišťovacích a konzultačních služeb, jsou vymezeny Standardy pro výkon interního auditu. Kafka (2009) ve své publikaci uvádí, že se do jisté míry role těchto služeb prolíná, avšak některé činnosti by měly být realizovány pouze jako konzultační.

Ujišťovací služby představují nestranné zhodnocení informací, které jsou poskytovány vrcholovému managementu. Jsou charakterizovány jako dlouhodobé a systematické, přičemž cílem je poskytnout objektivní posouzení určitého procesu. Tyto služby jsou závazné, plně v souladu s definovaným statutem interního auditu, a rozsah ujišťovací zakázky určuje právě auditor díky využití atributu nezávislosti. Ujištění zahrnuje především zhodnocení vnitřního kontrolního systému, řídicích procesů, risk managementu a souladu s legislativou. Uživatelé těchto služeb mohou být jak interní, tak externí klienti, jak je vidno na obr. 1. Výsledkem činností je mínění o dané skutečnosti a zároveň je očekávána reakce vrcholového managementu.



*Obr. 1: Schéma ujišťovacích služeb (vlastní zpracování Kafka, 2009).*

Konzultační služby, též nazývány jako poradenské služby, jsou specifické a bývají prováděny právě na konkrétní žádost zákazníka. Tomu odpovídá rozsah a charakter poradenské zakázky, jenž je předmětem klientské dohody. Využití poradenských služeb přináší především zlepšení nápravných opatření a zefektivnění řídicích a kontrolních mechanismů po tom, co jsou implementovány nové systémy. Zákazníkem těchto služeb je obvykle provozní management, viz obr. 2, a výstupem jsou zjištěná doporučení a informace, které jsou specifikovány v konkrétním zadání poradenské zakázky (ČIIA, 2016).



*Obr. 2: Schéma konzultačních služeb (vlastní zpracování, Kafka, 2009).*

## **Přidaná hodnota a zdokonalování procesů v organizaci**

V definici interního auditu je kladen důraz na prvek tvorby přidané hodnoty a zdokonalení procesů. Přidaná hodnota představuje ekonomicky ocenitelné úsilí, které je vyjádřeno porovnáním nákladů a výnosů. Interní audity přinášejí tvorbu přidané hodnoty především tím, že systematicky hodnotí nastavené řídicí a kontrolní mechanismy, o jejichž účinnosti a efektivnosti informují management organizace. Přidaná hodnota se zohledňuje především v rámci finanční analýzy a její funkce stále nabývá na důležitosti (Kafka, 2009).

### **1.3 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu**

Kafka (2009) uvádí, že je výkon interního auditu odlišný v každé společnosti i zemi, ať už z hlediska toho, kdo jej vykonává či velikosti a typu organizace. Má-li být zachováno jednotné poslání, role a činnost interního auditu, musí být podřízen závazným směrnicím, které se nazývají Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu, z angl. International Professional Practices Framework (dále IPPF).

Mezinárodní rámec interního auditu je koncepční rámec, který v sobě zahrnuje souhrn závazných směrnic stanovených řídicími výbory IIA. IPPF byl poprvé vydán v roce 2002, jehož součástí byla Definice interního auditu, Etický kodex, Mezinárodní standardy a mimo jiné také Doporučení pro praxi a Praktické pomůcky.

Avšak rostoucí nároky a požadavky na interní audit přimělo IIA pověřit zkušené odborníky, kteří měli za úkol provést revizi směrnic. Výbor interních auditorů se zaměřil především na zlepšení postupů a lepší provázanost. Se samotnými přípravami se začalo v roce 2006, o rok později bylo nové vydání schváleno, a již v roce 2011 vstoupilo v platnost nové znění IPPF. Změny nejsou příliš zjevné, jedná se o drobné úpravy textu, modifikace interpretací, zrušení dvou již nepotřebných standardů a nově byly tři standardy přidány.

Rozsah rámce byl pak zúžen pouze na dvě základní kategorie, kterými jsou Povinné směrnice a Důrazně doporučené směrnice. První kategorie v sobě nese především soulad

interního auditu s principy, které jsou v Povinných směrnících stanoveny, a skládá se ze tří částí, kterými jsou Definice interního auditu, Etický kodex a Mezinárodní standardy. Je důležité, aby byly směrnice pochopitelné jak pro uživatele interního auditu, tak i pro poskytovatele těchto služeb. Ve druhé kategorii jsou uvedena Stanoviska, Doporučení pro praxi a Praktické pomůcky. Tyto směrnice nejsou závazné, mají pouze doporučující charakter a rozpracovávají směrnice do postupů, nástrojů a použitelných řešení (IIA, 2016).

Dnes je IPPF účelnou pomůckou pro interní auditory, ale jelikož se společnost mění každým dnem, tak i směrnice prošly další novelizací. Nový koncept IPPF uvedla IIA 6. července 2015 v Kanadě. V obsahu Závazných směrnic se objevil nový prvek, kterým je Poslání interního auditu. IIA (2016) vymezuje poslání interního auditu jako: *„Zvyšovat a chránit hodnotu organizace tím, že poskytuje objektivně ujišťovací služby založené na vyhodnocení rizik, poskytuje poradenství a přináší porozumění podstatě věci.“*

Novou součástí Závazných směrnic jsou rovněž Hlavní principy profesní praxe interního auditu. Ty byly přijaty jako celek a napomáhají plnit efektivně funkci interního auditu. IIA uvádí, že musí být útvar interního auditu především kompetentní, objektivní, komunikativní a proaktivní s budoucím myšlením. Jeho povinností je prokazovat integritu, kvalitu a průběžné zlepšování, přičemž musí být sladěn s podnikovými cíli a strategií a zároveň poskytovat kvalitní výstupy založené na zhodnocení rizik.

Další novinkou je změna názvu Důrazně doporučených směrnic, které byly přejmenovány na Doporučené směrnice. Jejich součástí jsou Doporučení pro praxi, která budou postupně nahrazována Prováděcími směrnícemi. Prozatím vydala IIA dvě Prováděcí směrnice a během následujícího roku budou vycházet další. Praktické pomůcky jsou nyní součástí Doplňkových směrnic a Stanoviska již v dohledné budoucnosti nebudou součástí nového znění IPPF, zatím jsou však stále ještě platná a aktuální. V budoucnu se IIA nebrání tomu, aby i interní auditoři či jiní odborníci napomáhali přípravě směrnic a jejich dalšímu rozvoji (IIA, 2016).

### 1.3.1 Etický kodex

Etika je důležitou součástí podnikové kultury organizace a definuje úspěch každé moderní organizace. Pravidla etiky představují účinný nástroj při stanovení odpovědnosti a chování členů organizace a jsou důležitým faktorem jak uvnitř podniku, stejně tak v profesi interního auditu (Dvořáček, 2005b).

Etický kodex je dokument, který stanovuje obecné principy morálního chování, včetně popisu základních zásad jednání. Díky tomu si jsou interní auditoři vědomi svého poslání a znají principy, které je nezbytné dodržovat při výkonu interního auditu. Kodex interních auditorů společně s Mezinárodními standardy slouží jako návod, jak při poskytování auditu postupovat. Etický kodex obsahuje dvě významné části, kterými jsou:

- Nezbytné zásady, které jsou důležité pro výkon interního auditu.
- Pravidla jednání, jež definují vhodné chování a jednání interního auditora.

Etický kodex interního auditu se vztahuje na právnické i fyzické osoby, které jsou poskytovateli interního auditu. Plnění etického kodexu je založeno na dobrovolné bázi a interní auditor se k němu musí dobrovolně přihlásit a vyjádřit svůj souhlas. Jestliže je z nějakého důvodu Etický kodex porušen, ať už členy IIA či držiteli profesních certifikací, bude postupováno dle pravidel a směrnic IIA. Nejčastějším postihem je ukončení členství a též odebrání diplomu, který je výsledkem mezinárodní certifikace.

Interní auditoři by měli na podkladu Etického kodexu dodržovat níže uvedené zásady:

- **Objektivita:** interní auditor musí být při shromažďování a získávání informací objektivní a spravedlivý. Tím prokazuje svou nestrannost a profesní přístup. Při své práci a úsudku ho neovlivňují subjektivní názory ani názory ostatních.
- **Integrita:** interní auditor je věrný svým zásadám a jednotnost auditorů vytváří důvěru.
- **Důvěrnost:** při získávání informací respektují interní auditoři hodnotu i vlastnictví informací, které jsou výsledkem jejich činnosti.

- Kompetentnost: je nezbytné, aby interní auditoři uplatňovali vědomosti a zkušenosti, kterými disponují.

Ze zásad vyplývají níže uvedená pravidla jednání. Interní auditoři:

- se nesmí zúčastnit žádných činností, které by mohly ohrozit jejich nestranný úsudek,
- musí uvést všechny získané skutečnosti, aby nebylo zkresleno nic, co bylo předmětem auditu,
- vykonávají čestnou a odpovědnou práci s dodržением všech zákonů a norem,
- respektují zájmy organizace a neúčastní se nezákonných aktivit, které by narušovaly jejich činnost,
- nepoužijí získané informace ve svůj prospěch a budou při jejich získávání a použití opatrní,
- provádí své činnosti v souladu se zákony a normami,
- zdokonalují se ve svých činnostech a využívají svých zkušeností a dovedností (ČIIA, 2016).

### **1.3.2 Mezinárodní standardy**

Profese interního auditu musí být vždy v souladu s Mezinárodními standardy, které zajišťují řádný výkon činnosti. Pro správné pochopení standardů slouží stručný přehled, který je zpracován do tab. 1. Účelem jednotlivých Mezinárodních standardů je poskytnout jednotnou metodiku práce, vymezit základní principy interního auditu, stanovit měření výkonu a informovat uživatele o úloze interního auditu. Standardy neslouží pouze interním auditorům, ale i dalším zainteresovaným osobám, které využívají zjištěné výstupy z provedené činnosti (Pickett, 2005). Standardy jsou závazné a vycházejí se základních požadavků, které kladou důraz na profesionální výkon interního auditu a hodnocení činnosti. Obsahem je též interpretace, která definuje základní pojmy, s jejíž pomocí porozumí uživatel řešené problematice (Dvořáček, 2003).



**Tab. 1: Standardy pro profesní praxi interního auditu**

<b>Standard</b>	<b>Charakteristika</b>
1000 - Účel, pravomoc a odpovědnost	Účel, pravomoci i odpovědnosti interního auditu musí být definovány ve statutu interního auditu, který je v souladu s IPPF, a schváleny vedením managementu společnosti.
1100 – Objektivita a nezávislost	Činnost auditu musí být vykonávána nezávisle a objektivně. Důraz je kladen především na organizační nezávislost a nestranné auditorské postupy.
1200 – Odbornost a náležitá profesní péče	Interní auditor je povinen postupovat s odbornými zkušenostmi a náležitou profesní péčí. Pro řádný výkon funkce jsou nezbytné potřebné dovednosti a schopnosti, stejně jako profesní růst.
1300 – Program pro zabezpečení a zvýšení kvality IA	Je nezbytné vypracovat a pravidelně aktualizovat Program pro zabezpečení a zvyšování kvality auditu v souladu s IPPF. Program hodnotí efektivnost auditu a ukazuje možné příležitosti vedoucí ke zlepšení.
2000 – Řízení interního auditu	Je povinné efektivně řídit a regulovat výkon interního auditu k dosažení přidané hodnoty pro společnost.
2100 – Charakter práce	Interní audit hodnotí efektivnost procesů a kontrolních mechanismů za účelem jejich zdokonalení. Audit napomáhá k identifikaci a řízení rizik a současně zdokonaluje podnikové procesy.
2200 – Plánování interního auditu	Každá zakázka je jedinečná a individuální, proto je povinností vypracovat plán zahrnující specifické cíle, rozsah a potřebné zdroje. Auditóři též vyhotovují programy auditu, které napomáhají účinné realizaci.
2300 – Realizace interního auditu	Interní auditor musí identifikovat, analyzovat a zhodnotit získané výstupy za účelem dosažení cílů. Pouze relevantní a spolehlivé informace vedou ke splnění cílů a zjištěné závěry musí být podloženy příslušnými analýzami.
2400 – Předání výsledků	Interní auditor je povinen neprodleně předat získané informace spojené s výsledkem auditu, které jsou zachyceny v auditorské zprávě.
2500 – Sledování nakládání s výsledky	Vedoucím útvaru interního auditu je vytvořen systém, s jehož pomocí je monitorováno nakládání s výsledky. Následně se hodnotí proveditelnost nápravných opatření či převzetí odpovědnosti vedením společnosti.
2600 – Předávání informací a přijetí rizika vedením	Pokud převezme vedení takový stupeň rizika, které by mělo negativní dopad, je povinností interního auditora tuto skutečnost projednat. Jestliže se otázka spojená s rizikem nevyřeší, předá se záležitost orgánům společnosti.

Zdroj: upraveno dle IPPF (ČIIA, 2011).

V tab. 1 jsou vymezeny Základní standardy (1000 – 1300) a Standardy pro výkon interního auditu (2000 – 2600). Základní standardy slouží k charakteristice základních vlastností a požadavků osob, zabývajících se interním auditem. Standardy pro výkon interního auditu definují podstatu činnosti interního auditu, včetně kvalitativních kritérií určených k jeho hodnocení. Součástí Mezinárodních standardů jsou též Prováděcí standardy, které obsahují vymezení konzultačních a ujišťovacích služeb (ČIIA, 2011). Jak je uvedeno v Etickém kodexu, soulad s Mezinárodními standardy a jejich dodržování je nezbytné pro efektivní výkon interního auditu (Kafka, 2009).

## **1.4 Interní auditor**

Dvořáček (2003) ve své publikaci uvádí, že je vyžadováno, aby osoby, jež provádějí interní audit, splňovaly jisté předpoklady a disponovaly nezbytnými vlastnostmi, protože jedině tak může být samotná činnost efektivní. Auditorská profese může být náročnější, pokud je vykonávána vlastním pracovníkem organizace. Ten leckdy postrádá nezávislost, kterou mají externí auditoři. Ačkoliv působí interní auditor spíše v roli poradce, je vyžadováno, aby ke své pracovní náplni přistupoval svědomitě a zároveň prosazoval svá vlastní auditorská doporučení. Při výkonu své činnosti je povinen se řídit Mezinárodními standardy a musí realizovat pouze takové činnosti, u kterých disponuje potřebnými znalostmi (Moeller, 2009).

Dle Dvořáčka (2003) je interní auditor definován jako dynamická osoba vyznačující se společenským vystupováním a schopností snadno navázat společenské kontakty. Interní auditor je osoba vzdělaná, jež oplývá trpělivostí, čestností a objektivním úhlem pohledu. Neméně důležitými ctnostmi je schopnost naslouchat a rozhodovat se čestně a spravedlivě za každých okolností.

Moderní doba přikládá roli interního auditora stále větší význam a je vyžadováno, aby neustále zdokonaloval své schopnosti a uměl se orientovat v rizicích, jež by mohla ohrozit chod společnosti. Dle průzkumu IIA z roku 1992 byl vymezen přehled oblastí, které jsou nezbytné pro efektivní výkon interního auditu. Mezi nejdůležitější aspekty patří bezpochyby logické uvažování, etika, komunikační schopnosti, IT dovednosti a znalosti

z oblasti financí, podvodů, marketingu, práva, účetnictví, statistiky, ekonomie, politiky a daňové soustavy. Požadavky byly dále specifikovány studií z roku 1999, která je rozšířila o vědomosti z oblastí kontrolního systému, řízení rizik, podnikatelského prostředí, strategie a náležitých interních postupů.

Neustále se měnící společnost přináší nové výzvy, a proto je nezbytné, aby se interní auditor uměl těmto trendům přizpůsobit. Dnešní ekonomické podmínky a vzrůstající konkurence kladou na profesi interního auditu stále větší tlak a značně rozšiřují jeho funkce a oblasti zaměření (Dvořáček, 2003).

### **1.4.1 Mezinárodní certifikace**

Profese interního auditora je různorodá a velice náročná na znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro účinné plnění úlohy interního auditu. V dnešní době pouze praktické zkušenosti nestačí a je třeba získat potřebnou certifikaci IIA, která umožní vstup do světa interního auditu a zároveň zvýší kvalifikaci interních auditorů (Moeller, 2009).

Jedinou, mezinárodně akceptovatelnou dokumentací, je the Certified Internal Auditor (dále CIA). Certifikát představuje komplexní vzdělání v oblasti interního auditu, kterým držitelé prokazují svou kvalifikaci v oblasti interního auditu. CIA je udělován IIA od roku 1973 a ČIIA je jedinou českou institucí, kde je možné tento certifikát získat. Proškolení kandidáti jsou obohaceni o potřebné dovednosti a zkušenosti a získané informace mohou ihned uplatnit ve své profesi.

Pokud se interní auditoři zaměřují na oblast risk managementu, je pro ně nezbytné absolvovat certifikační program the Certification in Risk Management Assurance. Auditoři získají potřebné vzdělání o řízení rizik a procesech, které pak předají ve formě ujišťovacích služeb managementu společnosti. Efektivní řízení procesů a správná identifikace rizik přináší zlepšení podnikových procesů a tvorbu přidané hodnoty.

Úplnou novinkou je možnost získání the Qualification in Internal Audit Leadership (dále QIAL). Tato kvalifikace umožňuje získat potřebné vzdělání v oblasti vedení výboru

interního auditu a zvýšit důvěryhodnost aktuálního postavení uvnitř organizace. Prokázání vůdčích schopností není vždy snadné, proto IIA vyvinula QIAL s cílem posílit schopnosti a dovednosti interních auditorů.

Existuje i možnost získání certifikace v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, veřejného sektoru či kontrolních mechanismů. Certifikace v oblasti interního auditu představuje klíč k úspěchu, jenž zajistí profesní růst interního auditora (IIA, 2016).

## **1.5 Proces interního auditu**

Proces auditu je jedinečný a existuje mnoho přístupů k jeho provádění. Při samotném výkonu jsou použity pestré nástroje a metodiky, na základě kterých jsou získány jednotlivé výstupy a doporučení, jež jsou předány vrcholovým orgánům. Výkon interního auditu je ovlivněn jak strukturou a velikostí organizace, tak i rozmanitostí okolního prostředí, přičemž je kladen důraz na striktní dodržování Mezinárodních standardů. Kvalitní výkon auditu vyžaduje znalosti nejen z oblasti auditu, ale rovněž z řízení rizik a vnitřního kontrolního systému. Samotné realizaci interního auditu předcházejí jednotlivé fáze činností, které jsou nezbytné pro řádný výkon interního auditu (Pickett, 2005).

### **1.5.1 Plánování interního auditu**

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce, je využíváno v různých aspektech podnikání, stejně tak je základním východiskem pro úspěšnou realizaci interního auditu. Bez řádného naplánování jednotlivých činností nemůže být dosaženo požadovaných cílů a získané informace nepřinesou kýžený výsledek (Dvořáček, 2005b).

Za samotný proces plánování nese přímou odpovědnost útvar interního auditu, který specifikuje jednotlivé oblasti a aktivity, na které je potřeba se zaměřit. Plán auditu představuje nezbytný nástroj interního auditu, který zahrnuje stanovení cílů, časového harmonogramu jednotlivých činností, lidského a finančního kapitálu a vyhodnocení auditorských potřeb. Výsledkem je ucelený a komplexní plán, který umožní naplnit požadované cíle a napomáhat proti chybám a podvodům (Moeller, 2009).

## **Plánování interního auditu založené na řízení rizik**

Jestliže má být proces interního auditu efektivní, je třeba, aby naplňoval primární cíle a poslání organizace. Východiskem interního auditu může být systém řízení rizik, který s pomocí vrcholového managementu identifikuje hlavní rizika procesu. Účinně zavedená funkce interního auditu zajistí adekvátnost procesů řízení pro identifikaci a sledování významných rizik (Payne, 2002). Interní auditor se samotného řízení nepodílí, jeho úkolem je však rizika metodicky ohodnotit s cílem využít získané výstupy. I když se problematika risk managementu stává kritickou oblastí řízení, jen málo organizací využívá interní audit založený právě na analýze rizik. Do popředí se dostávají plány auditu sestavené pro jednotlivá organizační oddělení, přičemž je kladen důraz na úzkou spolupráci útvaru interního auditu s vrcholovým managementem. Kromě výsledků analýzy rizik jsou základem pro sestavení plánu auditu legislativní požadavky, výsledky předchozích auditů, požadavky vrcholových orgánů či doporučení od externích subjektů (Cascarino, 2007).

## **Vyhodnocení auditorských potřeb**

Kafka (2009) uvádí, že je v procesu plánování nezbytné vyhodnotit auditorské potřeby, které definují oblasti auditorské práce. Je provedena identifikace jednotlivých systémů a subsystémů, které v organizaci působí, a na které je potřeba se v dohledné době zaměřit, přičemž základem je znalost organizační struktury a systému řízení. Jednotlivé systémy je nezbytné vzájemně propojit a uspořádat do tabulek, které pak slouží jako podklad pro tvorbu plánů auditu. Plán může být sestaven na delší časové období, kde je potřeba jej pravidelně aktualizovat, nebo jako roční plán interního auditu.

### **1.5.2 Realizace interního auditu**

Dle Dvořáčka (2005b) následuje po vypracování kvalitního plánu samotné provedení interního auditu, které má své specifické části a to identifikaci získaných informací s cílem dosažení stanovených cílů, hodnocení a analýzu dat dokládající výsledky auditu a zprávu o zjištěných výstupech, které jsou předány vedení organizace.

## **Program interního auditu**

Moeller (2009) se zmiňuje, že před provedením interního auditu je třeba vyhotovit tzv. program auditu. Ten představuje ucelený návod, který napomáhá procesu interního auditu a zároveň charakterizuje časový harmonogram činností, včetně odpovědnosti a použitou metodiku práce. Vypracování programu interního auditu je zaměřeno především na provozní cíle, kterých je dosahováno náležitou interní činností. Prověřuje se vnitřní kontrolní systém, hodnotí se rizika a vytvářejí se postupy vhodné k jejich eliminaci. Zdokonaluje se systém risk managementu a zvláštní pozornost je věnována prvkům věnujícím se zamezení vzniku trestných činů a přestupků.

Rozpracování programu auditu do jednotlivých auditorských postupů pomáhá interním auditorům lépe analyzovat, získávat, vyhodnocovat a zaznamenávat data, která jsou předmětem auditu. Součástí těchto postupů je též prověřování, zda odpovědní pracovníci provádějí přiměřenou řídicí kontrolu a vyhledávají rizika, která se snaží minimalizovat vhodnými nápravnými opatřeními (Kafka, 2009).

## **Průběh interního auditu**

Dvořáček (2005b) uvádí, že za bezproblémový průběh interního auditu odpovídá vedoucí interního útvaru, který předává svá doporučení a výsledky vrcholovému managementu. Získané výsledky musí být doloženy průkaznými analýzami a stanovenými hodnoceními. Samotný proces je vykonáván na základě písemného dokumentu, který prokazuje oprávnění k provedení auditu. Než je proces interního auditu zahájen, musí být s jeho cílem, předmětem a postupy seznámen odpovídající vedoucí zaměstnanec dané auditované oblasti. Během výkonu auditu interní auditoři identifikují, ověřují a hodnotí potřebná data, která v podobě písemných materiálů evidují v auditorském spisu. Tyto podklady jsou pak základním kamenem pro formulování zjištěných závěrů.

Auditní postupy jsou pestré a obvykle jsou jimi pověřovány takové oblasti, které jsou významné z hlediska naplnění cílů organizace či rizikové oblasti. Audit zahrnuje nejrůznější techniky a postupy, kterými jsou sledování, porovnání, šetření a ověřování

procesů. Dále mohou být prováděny kontrolní výpočty a analýzy, jež jsou používány zpravidla v kombinaci s dalším zvoleným auditním postupem (Dvořáček, 2005b).

### **Audit na místě**

Interní audit je organizačně i finančně velice náročný. Samotná příprava je založená na znalostech a dovednostech mnoha disciplín a současně musí být vytvořeny takové podmínky, které zajistí jeho zdárný průběh.

Audit na místě probíhá na základě úvodního rozhovoru, který je veden s odpovídajícím vedoucím zaměstnancem daného útvaru, jenž je seznámen s plánovaným auditem. Samotná kontrola auditované oblasti je prováděna pomocí zdokumentování průběhu jednotlivých procesů, přičemž jsou všechny důkazy shromažďovány a dokumentovány. V závěru jsou zaměstnanci seznámeni se zjištěnými výsledky, které jsou vyhodnoceny, popřípadě jsou stanovena nápravná opatření. Během provádění auditu je nezbytné všechny informace vhodným způsobem zaznamenávat. Ty pak tvoří východisko pro zjištěná doporučení a závěry.

Efektivní průběh auditu je zajištěn výběrem vhodného kontrolního vzorku, který bude co nejvíce reprezentativní a svými vlastnostmi představuje velmi věrnou zmenšeninu základního souboru. Zjednodušeně řečeno, zjištěné poznatky z výběrového souboru lze zobecnit na soubor základní. Reprezentativní vzorek se použije pouze v případě, je-li neúčinné testovat celý základní soubor. S výběrem vzorku souvisí i rizika, která naznačují možné hrozby, jež mohou během testování nastat. V některých případech je nutné testovat celý základní soubor, kde jsou využity různé techniky, jako srovnávání, rozhovory, dotazníky či jiné specifické analýzy. Ve většině případů se techniky kombinují, čímž jsou závěry přesnější a spolehlivější (Kafka, 2009).

### **Dokumentace interního auditu**

Dvořáček (2003) tvrdí, že k práci interního auditora neodmyslitelně patří dokumentace. Průkazné materiály dokládají zjištěné skutečnosti a zároveň slouží uživatelům interního

auditu k jejich porozumění. Dvořáček (2005b) uvádí, že se každá činnost auditu zaznamenává do standardizované dokumentace, která je navržena buď samotným interním auditorem či vrcholným managementem. Obsahem dokumentace je především deskripce auditorských postupů a metod, zjištěná stanoviska, výběr reprezentativních vzorků, zvolený postup testování, pracovní dokumentace, popis jednotlivých procesů a shrnutí kontrol. Veškerá dokumentace je jádrem auditorského spisu, dokládá průběh auditního procesu a slouží jako podklad pro vyhotovení auditorské zprávy. Vyhotovení auditorských dokumentů je upraveno obecnými pravidly, která kladou důraz na jejich jednotnost, srozumitelnost, přehlednost a relevantnost. Podoba, rozsah a zpracování auditního spisu závisí především na obtížnosti daného auditu. Dle Dvořáčka (2003) je dokumentace využívána i jako podklad pro hodnocení auditu, shromažďuje veškeré zjištěné skutečnosti během výkonu auditu a zároveň slouží jako písemný materiál dokládající samotný průběh a výsledek auditu.

### **1.5.3 Ukončení interního auditu a předávání zjištěných výsledků**

Z Mezinárodních standardů plyne, že je povinností každého interního auditora okamžité předání zjištěných výsledků, které jsou součástí standardizované dokumentace. Ta je účinným komunikačním nástrojem, který představuje specifický úhel pohledu na provedený audit. Komunikace výsledků zobrazuje všechny zjištěné skutečnosti, které slouží jako podklad pro vymezení závěrů, doporučení a nápravných opatření, jež vedou k eliminaci možných nedostatků a zdokonalení procesů (Kafka, 2009).

#### **Auditorská zpráva**

Dvořáček (2003) vymezuje, že interní auditor používá k vyjádření svého názoru standardizovaný dokument, který se nazývá auditorská zpráva. Auditorská zpráva má za úkol komunikovat, přesvědčit a objasnit danou skutečnost, přičemž předkládá vrcholovým orgánům získané skutečnosti. Je komplexním dokumentem, ve kterém auditoři prezentují přesná zjištění doložená průkaznými důkazy a naznačují managementu ten správný směr. Názory a postřehy jsou vždy nestranné a nezaujaté a zároveň ukazují cesty ke zlepšení, kterých může být dosaženo pomocí interního auditu.



Formální a obsahová stránka není vždy jednotná a liší se z hlediska náročnosti interního auditu, ale i ve vztahu k velikosti a typu organizace. Základními náležitostmi závěrečné zprávy jsou především cíle a rozsah auditu, zjištění a doporučení a následný závěr, který vyhodnocuje dopady ze zjištěných výsledků. Dle Kafky (2009) představuje samotné zpracování závěrečné zprávy zdlouhavý a složitý proces, který sestává ze čtyř základních kroků. V první fázi je stanovena předběžná verze, která slouží jako počáteční základna pro uplatnění definovaných doporučení a k úpravě nepřesných formulací. Následně je vypracována závěrečná verze, která má již konečnou formu. Finální podoba je pak schválena a nakonec projednána a prezentována odpovědným vedoucím pracovníkům auditované oblasti.

Dále Kafka (2009) uvádí, že by se interní auditoři měli zaměřovat vždy na takové procesní oblasti, které jsou pro management nejdůležitější, přičemž je nezbytná jejich profesionalita a odborný úsudek. Vypracování auditorské zprávy není vždy jednoduchá záležitost, především je kladen důraz na její preciznost a pravdivost, a ne vždy jsou tyto zásady dodrženy.

### **Monitorování interního auditu**

Následná kontrola a soustavné sledování procesů jsou neméně důležitými prvky v oblasti výkonu interního auditu. Cílů je dosaženo pouze v případě, že je vytvořen systém následných kontrol, který eviduje úspěšnou realizaci doporučení a nápravných opatření. Interní auditoři jsou povinni monitorovat jednotlivé metody nakládání s výsledky a sledovat přijetí stanovených doporučení managementem, které mu byly předloženy (Cascarino, 2007).

Dvořáček (2005b) poznamenává, že se ověření přijetí daných doporučení a nápravných opatření uskutečňuje dle tzv. re-audit, který je proveden buď na základě ověření na místě či je realizován díky zaslaným dokumentům. V praxi se můžeme setkat ještě s tzv. follow up auditem, který je definován jako následný audit, jehož cílem je ověřit realizaci nápravných opatření.

Výkon interního auditu nekončí samotným předáním výsledků v podobě závěrečné auditorské zprávy, nýbrž je třeba, aby se zjištěné výsledky efektivně využily uvnitř organizace. Ty pak mohou vést ke zlepšení podnikových procesů a zdokonalení systému řízení. Pouze za těchto podmínek může být považován proces interního auditu za úspěšně dokončený (Ratliff, 1996).

#### **1.5.4 Hodnocení interního auditu**

Odpovědět na otázku, proč interní audit hodnotit, je docela snadné. Organizace, které jsou ze zákona povinny interní audit hodnotit<sup>1</sup>, vědí, jakou nedílnou část tento prvek představuje. Většina organizací, i když jim to zákon nenařizuje, používá různé metodiky hodnocení auditu, které přinášejí ucelený přehled o činnostech interního auditu a zároveň poskytují možnost zlepšovat podnikové procesy (Dvořáček, 2005b). Interní audit je možné hodnotit z hlediska lidských zdrojů, procesů, ale také na základě samotného postavení auditu uvnitř podniku, které přinese všem zainteresovaným osobám ujištění o správném fungování interního auditu (Cascarino, 2007).

Samotné hodnocení interního auditu zahrnuje spoustu klíčových činností, které je třeba si stanovit a posoudit jejich účinnost. Je třeba vyhodnotit objektivní začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury, ocenit jeho roli, efektivní komunikaci s managementem a zhodnotit jeho celkové postavení v rámci organizace, včetně zvolené strategie a poskytovaných služeb. Důležitým hodnotícím faktorem je též koncepce řízení lidských zdrojů, zvolená metoda plánování, použití vhodné informační technologie či administrativní procesy (Dvořáček, 2005b).

#### **Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu**

Dle Kafky (2009) je nejčastější a nejvyužívanější metodou hodnocení auditu tzv. hodnocení kvality interního auditu, které porovnává skutečný výkon interního auditu s požadavky jednotlivých uživatelů, přičemž je kladen důraz na dodržování Mezinárodních

---

<sup>1</sup> Banky a pojišťovny: opatření ČNB, veřejná správa: zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška Ministerstva financí č. 416/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, organizace registrované na Pražské burze a RM systému: Komise pro cenné papíry a organizace registrované na Americké burze: zákon Sarbanes-Oxley (Dvořáček, 2005b).

standardů. Ty definují, že je vedoucí útvaru interního auditu povinen vypracovat a pravidelně aktualizovat Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu. Jeho součástí jsou interní a externí hodnocení, zvyšování přidané hodnoty a ujištění o účinnosti interního auditu. Program je navržen tak, aby umožnil objektivně zhodnotit efektivitu auditní činnosti a soulad s Etickým kodexem a s Definicí interního auditu.

Externí hodnocení je prováděno nezávislou osobou či organizací, která nejméně jednou za pět let poskytne zhodnocení fungování interního auditu, popřípadě umožní zdokonalení jeho funkce. Pravidelné interní hodnocení kontroluje a prověřuje především samotný výkon interního auditu a soulad s Definicí a Mezinárodními standardy. To je provedeno pomocí specifických dotazníků či dokumentace zaznamenávající provádění auditu uvnitř organizace.

Mimo jiné Kafka (2009) uvádí, že je rozumné provést nejprve hodnocení interní, jehož výstupy, pokud jsou aktuální a neměnné, mohou být základem pro externí hodnocení. Zjištěné výstupy pak mohou zmírnit nemalé podnikové náklady, které jsou vynaloženy na činnost zkušených externích odborníků. Mimo jiné může organizace využít metodu sebehodnocení, kdy je provedena nezávislá a objektivní analýza, jejímž cílem je zjištění, zda plní interní audit své poslání a je v souladu s Mezinárodními standardy. Sebehodnocení provádí vedoucí útvaru interního auditu a především je kladen důraz na flexibilitu a pružnost, jelikož je výkon interního auditu jedinečný v každé organizaci.

## **1.6 Útvar interního auditu a organizační struktura**

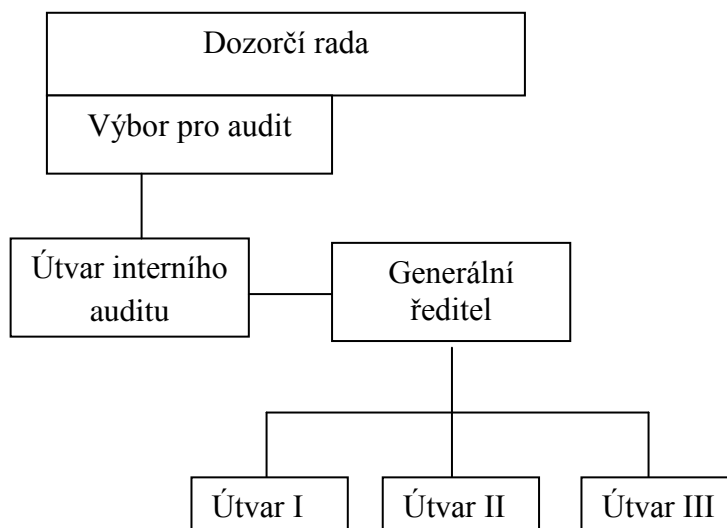
Interní audit je v oblasti managementu chápán jako podpůrný nástroj, který přispívá ke zvyšování přidané hodnoty a zdokonalení podnikových procesů. Dle legislativy má útvar interního auditu již své tradiční místo v orgánech veřejné správy, jež mají jeho působnost definovanou zákonem o finanční kontrole. Ten stanovuje jeho přímé zařazení pod vedoucí orgán veřejné správy, čímž je zajištěna jeho nezávislá a objektivní působnost.

Rovněž soukromé podniky zjišťují jeho potřebu a nezaměnitelné místo v oblasti řízení a kontroly. Útvar interního auditu představuje poradní orgán, který se liší v závislosti na

velikosti organizace a současně by měl odpovídat firemní kultuře, strategii a jejímu poslání. Samotný přínos je pak zachycen v Definicí interního auditu a do značné míry může být útvar interního auditu chápán jako jakýsi nositel plnění auditních cílů (Dvořáček, 2005b).

### 1.6.1 Začlenění útvaru interního auditu

Králíček (2014) uvádí, že organizační začlenění útvaru interního auditu představuje složitý proces, před kterým je třeba si vymezit klady a zápory zavedení útvaru interního auditu uvnitř organizace. S ohledem na velikost organizace, vnitřní a kontrolní systémy a ekonomickou situaci je třeba zvolit správný postup začlenění útvaru interního auditu. Konečné rozhodnutí souvisí především s tím, jak jsou v organizaci vymezena práva a povinnosti všech zainteresovaných osob, které zde působí. Dvořáček (2003) tvrdí, že přes řadu možností, které mohou organizace využít pro zařazení útvaru do organizační struktury, se jeví nejúčinněji ta, která je uvedena na následujícím obr. 3.



Obr. 3: Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury (vlastní zpracování, Dvořáček, 2003).

Dvořáček (2005b) se domnívá, že toto organizační začlenění zajišťuje nezávislost na podnikových útvarech, objektivní rozhodování a správné plnění funkce interního auditu. Útvar interního auditu je podřízen výboru pro audit, pokud jej má organizace zřízen.

Přestože je zřízení tohoto pomocného orgánu, jež napomáhá dozorčí radě v kontrolní činnosti, doporučováno samotným IIA, ne ve všech organizacích se s ním lze setkat. Výbor pro audit především napomáhá řídicím orgánům ohledně kontrolního systému, akceptuje statut a roční plány interního auditu, zhodnocuje stanovené cíle, volí vhodnou komunikaci v rámci organizace a mimo jiné schvaluje závěrečnou zprávu interního auditu před její konečnou publikací. Klíčovou činností auditního výboru je zejména činit flexibilní rozhodnutí, která se přizpůsobují měnícím se potřebám organizace. Výbory by měly též pravidelně posuzovat, zda interní audit provádí takovou činnost, která identifikuje rizika a napomáhá efektivitě vnitřního kontrolního systému. Nicméně v mnoha organizacích mají auditní výbory a vedení organizace rozdílné očekávání interního auditu, proto je nezbytné zajistit rovnováhu v rámci celého podniku, která je předpokladem účinnosti interního auditu (Cavaleros, 2013).

Základ úspěšného fungování interního auditu je především závislý na vhodném vedoucím útvaru. Jeho náplní je efektivní řízení útvaru, přičemž musí být plněny základní funkce, které jsou vymezeny příslušnými Mezinárodními standardy. Zásadními činnostmi jsou vypracování statutu útvaru, stanovení plánů a cílů či zpracování rozpočtu a zpráv týkající se činnosti interního auditu. Jak již bylo zmíněno, je nezbytné zhotovení statutu útvaru interního auditu, jež představuje primární dokument, který definuje zejména auditní činnosti a jejich postoj k ostatním prováděným činnostem v rámci organizace. Současně vymezuje poslání interního auditu a veškeré povinnosti a pravomoci odpovědných pracovníků, jelikož efektivní činnost nemůže být zajištěna pouze samotným vedoucím útvaru (Dvořáček, 2003).

Dvořáček (2005b) dále uvádí, že je v některých organizacích pozice interního auditorů považována za nepřilíživě oblíbenou ve formě častých kontrol a kritiky práce, avšak zaměstnanci by měli chápat interní audit jako jakousi zpětnou vazbu, která napomáhá systémovému zlepšení. Proto je nezbytné vytvoření určitého partnerství, ve kterém bude zajištěna kooperace mezi klientem a interním útvarem.

## **1.7 Vztah interního a externího auditu**

Externí audit je nejčastěji chápán jako ověření toho, zda účetnictví podává věrný a poctivý obraz finanční pozice a ne nadarmo je nazýván jako „audit finančních výkazů společnosti“. Audit je vykonáván kvalifikovanou a nezávislou osobou, která je povinna vyjádřit svůj objektivní názor na spolehlivost účetní závěrky společnosti a zejména zjišťuje její soulad s legislativou. Základním cílem externího auditu je především pozvednout věrohodnost účetních informací, které jsou zveřejňovány ve výroční zprávě. Audit zajišťuje pravdivost informací, které odpovídají realitě a zároveň působí jako prevence proti vzniku pochybení a podvodů.

Jestliže má být naplněn primární auditorský cíl, je třeba se řídit vhodně zvolenými auditorskými postupy, které se v jednotlivých společnostech liší. Činnosti externího auditu souvisí především se seznámením se s danou zakázkou a poznáním klienta. Následně je sestaven auditní plán, na základě kterého je audit realizován a zjištěné výsledky jsou zpracovány v auditorské zprávě, kde je uveden výrok auditora. Mimo jiné je kladen důraz na dodržování auditorských standardů, na jejichž podkladu je samotný proces auditu vykonáván (Králíček, 2014).

### **Komparace interního a externího auditu**

Auditorské postupy jak pro interní, tak i pro externí audit, se změnily zejména v posledních letech. Okolnosti, jež k tomu vedly, jsou především podnikatelská globalizace a neustálé technologické změny (Bailey, 2003).

Dle Králíčka (2014) je auditorská metodologie vcelku stejná a liší se z hlediska primárních cílů, které jsou naplňovány. Sedláček (2006) uvádí, že se externí audit zaměřuje především na finanční stránku společnosti a kontrolu účetních výkazů a stále méně nabývá na významu externí kontrola životního prostředí či kontrola jakosti. Cíle interního auditu jsou mnohem pestřejší a komplexnější, jelikož se nezaměřují pouze na finanční a ekonomickou oblast (Ratliff, 1996). Interní auditor vychází především z rizik a požadavků managementu, díky čemuž je činnost efektivní a zároveň je dosaženo podnikových cílů (Dvořáček 2003).

Interní audit je uskutečňován zcela dobrovolně a záleží na dané společnosti, zda jej bude vykonávat. Naopak externí audit je v ČR definován zákonem, který vymezuje podmínky, po jejichž splnění plyne společností povinnost jeho realizace.

Externí auditoři jsou též zavázáni k certifikaci, která je naopak u interních auditorů nepovinná. Samotný výkon auditu je spojován společným znakem, kterým je nezávislost. Externí audit je zajišťován osobou nezávislou na auditovaném podniku, kterou může být jak externí auditor, tak i auditorská společnost. Naopak interní audit je vykonáván osobou, jež je nezávislá na podnikových procesech, které jsou auditovány, a tradičně je jím zaměstnanec podniku. Trendem dnešní doby je svěřování výkonu interního auditu do rukou externích subjektů, neboli využití tzv. outsourcingu (Králíček, 2014).

Interní audit je harmonizován na úrovni IIA, naopak audit externí využívá metodiky, jež je rovnou přebírána z Mezinárodních auditorských standardů, z angl. The International Standards on Auditing (dále ISA), které jsou Komorou auditorů ČR přeloženy a postupně aktualizovány. Kromě toho se od sebe liší i auditorské zprávy, které jsou výsledkem auditu. Výstup externího auditora je volně přístupný a požadavky na obsahovou stránku jsou vymezeny v rámci ISA. Naopak interní auditor vychází pouze z vnitropodnikových směrnic a požadavků managementu. Interní auditorská zpráva obsahuje návrhy na možná zlepšení, včetně zjištění a doporučení (Sedláček, 2006).

Výsledky externího auditu slouží především třetím osobám, kterými mohou být vlastníci společnosti, potencionální investoři, banky, zaměstnanci a samozřejmě stát. Uživatelé interního auditu jsou osoby, jež jsou součástí samotné organizace, zejména vrcholový management a členové představenstva. Odlišnosti plynou i z frekvence provedení auditu. Externí audit je prováděn periodicky a pohlíží do minulosti. Výkon interního auditu je průběžný a zaměřuje se především na budoucnost organizace a tvorbu přidané hodnoty v závislosti na požadavcích podniku (Králíček, 2014).

Jelikož jsou obě vědní disciplíny různorodé, k snazší orientaci slouží systematický přehled, který je zpracován do tab. 2, jenž zachycuje odlišnosti plynoucí z profese interního a externího auditu.

**Tab. 2: Odlišnosti interního a externího auditu**

<b>Charakteristika</b>	<b>Interní audit</b>	<b>Externí audit</b>
<b>Právní základ</b>	Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu (IPPF) a ISO normy	Mezinárodní a účetní standardy (ISA, IFRS), Americké účetní standardy (US GAAP)
<b>Auditovaná oblast</b>	Podnikatelské operace (procesy, postupy a činnosti)	Finanční a ekonomická oblast (účetní výkazy)
<b>Primární cíl</b>	Zvýšit efektivitu řízení organizace, přinést přidanou hodnotu a identifikovat rizika	Přinést věrný a poctivý obraz finanční situace a účetnictví, včetně zajištění souladu s legislativou
<b>Orientace v čase</b>	Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
<b>Kompetentní osoba</b>	Interní auditor bez povinnosti získání mezinárodního certifikátu	Externí auditor, který je zavázán k příslušné certifikaci
<b>Potřeba</b>	Rozhodnutí vedení managementu	Povinnost vyplývající ze zákona
<b>Zákazníci</b>	Vrcholový management a členové představenstva	Vlastníci společnosti, potencionální investoři, banky, zaměstnanci a stát
<b>Výrok</b>	Návrhy, doporučení a zlepšení	Kvalifikovaný auditorský výrok
<b>Výsledek</b>	Auditorská zpráva dle vnitropodnikových směrnic	Auditorská zpráva dle legislativy ČR a ISA

Zdroj: vlastní zpracování (Dvořáček, 2003).

Ačkoliv vykazují obě vědní disciplíny odlišnosti a rozdíly, existují i specifické rysy, které interní a externí audit neodmyslitelně prolínají. Sedláček (2006) definuje, že interní i externí auditory spojují téměř totožné požadavky na kvalifikaci, především je myšleno vysokoškolské vzdělání, znalosti z oblasti účetnictví, informatiky a statistiky anebo kvalitní dovednosti a vědomosti z oblasti komunikace a auditorských postupů. Zatímco se interní audit může spolehnout na výstupy obou auditorských skupin, Haron (2014) tvrdí, že externímu jsou k dispozici pouze informace z vnějšího prostředí. Obecně platí, že externí auditoři po tom, co posoudí a zhodnotí vnitřní kvality auditu, důvěřují činnostem interních auditorů. Výsledkem je, že se interní postupy auditu stávají systematicky formalizovanější a sofistikovanější.



Dvořáček (2003) uvádí, že musí být mezi auditory zajištěna koordinace, partnerství, integrita a koexistence. Auditóři využívají při své činnosti shodnou analýzu rizik, avšak samotné plánování a realizace auditu jsou uskutečňovány odděleně oběma audity, tudíž nelze vzájemný vztah nazývat spoluprací. Interní a externí auditóři vymezují společně podnikatelské potřeby, na které reagují s určitou dávkou integrity. Kromě toho musí být přesně ohraničeny činnosti v jednotlivých oblastech, jež vycházejí z poslání organizace, které si auditóři po vzájemném ujednání rozdělí.

Ač se na první pohled může zdát, že jsou obě disciplíny různorodé, Sedláček (2006) se domnívá, že kooperace interního a externího auditu vede k přínosům, které plynou pro obě strany. Vzájemná spolupráce vede k úspoře nákladů a času při výkonu auditorské metodiky, jelikož zná interní auditor procesy, vzájemné vztahy a podnikatelské prostředí. Auditóři jsou tak schopni lépe proniknout do auditovaných oblastí a podávají kvalitnější výsledky vrcholovému managementu. Interní auditor identifikuje rizikové oblasti, na které se může externí auditor spolehnout a tím snáze pochopí vnitřní kontrolní systém. Mimo jiné je omezena duplicita provádění testů spolehlivosti, které, pokud jsou provedeny vnitřním auditem, jsou východiskem pro externí auditory. Poslední přínos je sledován u vzájemného pochopení specifických auditorských technik, které jsou v průběhu samotného výkonu realizovány. Pokud však má být vzájemná spolupráce co nejlépe koordinována, je třeba vytvořit výbor pro audit, který představuje poradní orgán, avšak legislativa ČR jej nenařizuje. V podmínkách České republiky je proto využíván pouze minimálně, jelikož si management často neuvědomuje jeho důležitost.

## 2 Audit managementu jakosti

Dvořáček (2003) vymezuje audit jako systematický proces, při němž jsou objektivně získávány a vyhodnocovány zjištěné výstupy, jež jsou sdělovány zákazníkům interního auditu. Jelikož se podnikatelské prostředí neustále vyvíjí, kladou se stále větší požadavky na význam systému kvality. Jakost, jež je ztotožňována s kvalitou, netvoří pouze soulad specifických znaků výrobku s normou či předpisem, nýbrž je třeba ji chápat jako souhrn charakteristických rysů, jimiž jsou uspokojeny zákaznické potřeby. Spokojenost zákazníků je prioritou všech globálních společností, avšak nestačí k tomu pouhá výroba či poskytnutí služeb, je nezbytné optimalizovat celý výrobní cyklus (Ratliff, 1996).

Audit jakosti je definován jako „*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, 2003, s. 169). Požadovaného výsledku lze tedy dosáhnout vhodným zabezpečením kvality a současně dodržováním mezinárodních ISO norem, které jsou v České republice zavedeny.

Dvořáček (2005a) uvádí, že systém řízení jakosti, který vychází z normy ISO 9000, byl uplatňován již od roku 1987. O sedm let později byla provedena revize a vznikly vzorové normy kvality. Jednou z nejvýznamnějších je norma ISO 9001:2008, která byla Českou republikou schválena pod názvem ČSN EN ISO 9001:2008, a jejím posláním je poskytnout vhodné instrukce ke zpracování a využití systému managementu kvality uvnitř podniku. Součástí norem je stanovení specifických požadavků, které umožňují posoudit jejich shodu s provedeným auditem. V současné době probíhá norma procesem novelizace a její nová podoba by měla být podniky zavedena nejpozději do září 2018 (ISO, 2016).

Dvořáček (2003) tvrdí, že účinně zavedený systém managementu kvality umožní zajistit spokojenost zákazníků, zvýšit kvalitu produktů a především zlepšit firemní postavení na trhu. Jestliže podnikatelské postupy a produkty vyhovují normě ISO 9001:2008, firma má možnost získat certifikát kvality. Zmíněná norma má široké možnosti uplatnění a na jejím podkladu byly vyhotoveny též odvětvové normy, jež se specializují na konkrétní výrobní obory, jako je například automobilový průmysl.

Dle Sedláčka (2006) se audity managementu jakosti zaměřují na jednotlivé podnikové procesy a orientují se především na systém řízení kvality. Zjištěné výsledky jsou přezkoumány a následně jsou porovnány s naplánovaným opatřením a záměry. Interní audit kvality se realizuje zejména v organizacích, které vycházejí z ISO norem či techniky TQM.<sup>2</sup> Pracovníci, kteří tento audit vykonávají, musí oplývat odbornou znalostí a základy z problematiky jakosti, které zajistí zdárný auditní průběh (Dvořáček, 2005a).

## 2.1 Cíl a účel auditu managementu jakosti

Dvořáček (2003) se domnívá, že je proces auditu jakosti odlišný v každé organizaci z hlediska jeho realizace a rozsahu. Cílem auditu jakosti je především:

- efektivní zhodnocení zavedení systému jakosti,
- shoda s předepsanými normami a předpisy,
- shoda jednotlivých komponentů systému jakosti s realizovanými a dokumentovanými požadavky,
- podnícení rozvoje systému jakosti,
- certifikace systému jakosti,
- následné ověření výkonnosti a bezpečnosti produktu, jež je v rámci systému managementu kvality realizován.

Účel auditu je zejména spojován se samotným realizátorem auditu. S ohledem na to se rozlišuje certifikační audit, audit dodavatele a vnitřní audit. Certifikačním auditem se rozumí ověření souladu mezi prováděnými činnostmi a systémem managementu kvality. Audit je prováděn nezávislou osobou, zejména prověřovací organizací, která je oprávněná k vydání příslušného certifikátu (Váchal, 2013). Dvořáček (2003) dále vymezuje audit dodavatele, nazývaným také jako zákaznický audit, který je realizován auditory odběratele a jeho cílem je ověření kvality výrobků a prověření systému. Hojně využívaným je interní audit, který je proveden vlastními auditory podniku. Audit se orientuje zejména na dílčí

---

<sup>2</sup> TQM, z angl. Total Quality Management, představuje komplexní přístup k systému řízení, jenž klade důraz zejména na zvyšování kvality a požadavky zákazníka (Dvořáček, 2005a).

oblasti systému jakosti, jako jsou výrobky, služby, řízení výroby anebo procesy, s cílem zlepšení a stabilizace kvality.

## **2.2 Předmět auditu managementu jakosti**

Se zřetelem na předmět auditu v oblasti jakosti je rozlišován audit systémový, procesní a výrobkový, které se vzájemně liší, stejně tak se do určité míry prolínají. V podnicích se lze setkat s různými obdobami těchto auditů. Jde zejména o:

- Počáteční a komplexní prověření současného systému a jeho postupů a technik, které musí být zajišťovány se zřetelem na zákazníka.
- Částečné audity, které ověřují zajištění kvality u stanovených prvků.
- Následné audity prověřující chod a funkčnost zabudovaného systému, popřípadě ověřují přijetí nápravných opatření, jestliže byly zjištěny nedostatky.
- Audit, jenž je realizován před formálním auditem s cílem odhalení zjištěných nedostatků.
- Formální audit provedený druhou či třetí stranou s cílem prověřit schopnost systému kvality dodavatele.
- Personální audit, který se týká způsobilosti pracovníků a dodržování jednotlivých požadavků, které jsou na ně kladeny s ohledem na jejich pracovní pozici (Dvořáček, 2003).

### **2.2.1 Výrobkový audit**

Jak již vyplývá z názvu, audit je zaměřen na prověření jakosti určitého výrobku a orientuje se především na porovnání kvality s odpovídajícími požadavky zákazníka. Z hlediska zaměření se může jednat jak o hmotné a nehmotné statky, ale i služby, jež jsou zvláštním interním auditem, v rámci kterého se prověřuje efektivnost poskytované služby a její následné zdokonalení (Dvořáček, 2003). Kromě toho, že se hodnotí zejména funkční vlastnosti výrobku, je kladen důraz i na způsob zabalení, vybavení odpovídajícím návodem či jiné optické závady. Audit výrobků lze uplatnit i na díly v různém stupni zpracování. Pokud se jedná o audit služby, prověřuje se buď samotný výsledek anebo samotný průběh.

Základním kamenem obou typů auditů je jejich časová srovnatelnost. Má se na mysli především to, že je třeba vypracovat postup auditu opírající se o řadu otázek, jež se zpravidla nemění, a na základě toho mohou být výsledky auditu srovnatelné. Otázkám je přiřkládán různý význam, jelikož všechny atributy výrobků a služeb jsou zákazníkem vnímány odlišně. Na závěr je potřeba stanovit metodu hodnocení požadavků, jež byly dány stanovenými otázkami, a provede se celková sumarizace auditu (Veber, 2007).

### **2.2.2 Procesní audit**

Audit procesů ověřuje především správnost podnikových procesů, jako je marketing, nákup, prodej či výroba, které jsou nezbytné z hlediska zachování kvality (Veber, 2007). V rámci auditu jsou kontrolovány jednotlivé technologické postupy, které jsou následně vyhodnoceny a stanovena případná nápravná opatření. Cílem auditu je zejména účinné zvládnutí procesů, které zabezpečuje systém managementu jakosti, stejně tak bezproblémový chod organizace (Vochozka, 2012). Zajištění jakosti se posuzuje na základě dodržování jednotlivých procesů, pracovních postupů a nezbytných znalostí personálu. Podklady, které se během auditu využívají, mohou být předpisy údržby, požadavky na způsobilost zaměstnanců, materiály související s prováděním a zkoušením procesů a výčet kontrolních otázek (Dvořáček, 2003).

### **Norma VDA 6.3**

Norma VDA 6.3 je německou oborovou normou automobilového průmyslu a zaměřuje se na procesy a služby s ohledem na požadavky zákazníka. Zároveň vymezuje specifické postupy, které zabezpečí realizaci procesního auditu a tím snáze zhodnotí interní auditoři výsledky auditu a současně naleznou cesty ke zlepšení podnikových procesů. Audit procesu dle normy VDA 6.3 se zaměřuje na celý dodavatelský řetězec, sériovou výrobu a služby, a orientuje se především na procesy pro zákazníka, pro něhož jsou produkty vyráběny (Česká společnost pro jakost, 2016). Dle Spejchalové (2012) se audit procesu automobilového průmyslu neobejde bez zmíněné normy, díky které jsou správně nastaveny řídicí procesy.

### **2.2.3 Systémový audit**

Systémový audit, někdy také označovaný jako audit systému managementu jakosti, je realizován na podkladu primární normy ISO 9001:2008 a odvětvové normy ISO/TS 16949:2009, která se specializuje na oblast automobilového průmyslu. Cílem auditu je ověřit efektivnost a účinnost systému managementu jakosti, jež může být prováděn dle jednotlivých oblastí či organizačních jednotek (Vochozka, 2012). Auditorským záměrem je zejména stanovit, zda existují předpoklady ke zhodnocení znalostí personálu a kontroly dílčích elementů, jež zabezpečují systém kvality. Podkladem mohou být jednotlivé návody, pokyny a příručky z oblasti jakosti anebo směrnice řízení podniku a objednávky či soupisky kontrolních otázek (Dvořáček 2003). Auditorská zjištění poskytují podniku hodnotné informace, a jestliže je zjištěna jakákoliv nesrovnalost, odpovídající vedoucí pracovník navrhne nápravná opatření, která pomohou systémovému zlepšení (Veber, 2007).

#### **Norma ISO/TS 16949:2009**

Jestliže má být správně vytvořen systém managementu jakosti v oblasti automobilového průmyslu, je třeba v organizaci aplikovat mezinárodní normu ISO/TS 16949:2009, v České republice pod názvem ČSN P ISO/TS 16949:2009, která definuje nároky na její účinné zavedení. Norma ISO/TS 16949:2009 obsahuje požadavky kvality pro automobilové výrobce a zároveň sjednocuje celosvětové nároky na management kvality v tomto oboru. Norma se využívá zejména u posouzení plnění zákaznických požadavků, předpisů a vlastních podnikatelských požadavků, které zajistí efektivní chod procesů a zlepšení systému managementu kvality (Spejchalová, 2012).

Automobilový průmysl patří k jedněm z nejrozšířenějších oborů a pokud chce být výrobce úspěšný na světové úrovni, je třeba neustále zdokonalovat management kvality. Norma ISO/TS 16949:2009, která je vyžadována Mezinárodní organizací sdružující výrobce automobilů, z angl. International Automotive Task Force (dále IATF), je vhodná pro všechny podniky specializujících se na oblast automobilového průmyslu, na základě které je prokázána kvalita jejich výrobků a služeb, a je využita zejména producenty sériové

výroby a náhradních dílů. Přínosy, plynoucí z certifikace, jsou především vysoká úroveň kvality poskytovaných produktů, zkvalitnění systému řízení jakosti, pružné reagování na měnící se požadavky zákazníků, sjednocený systém managementu kvality, uznání certifikace zahraniční klientelou a využití moderních metod a přístupů pro podnikové řízení (ISO, 2016).

## **2.3 Integrovaný systém managementu**

S globalizací ekonomiky a měnícími se požadavky zákazníků jsou průmyslové podniky nuceny jakost systematicky regulovat. Primárním nástrojem řízení kvality je úspěšně zavedený systém managementu jakosti, jež plní kvantitativní a kvalitativní aspekty na všech úrovních řízení. Kromě těchto základních prvků je třeba zohledňovat též ekologické a bezpečnostní složky (Nenadál, 2008). Do popředí se dostává integrovaný systém managementu, z angl. Integrated Managment System (dále IMS), který umožňuje společnou realizaci, zavedení a udržování systémů řízení. Úspěšně zavedený IMS funguje napříč firemními procesy a zpravidla zahrnuje systém managementu kvality (ISO 9001:2008), systém managementu bezpečnosti ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001:2007) a systém environmentální managementu (ISO 14001:2004), jejichž postup zavádění je formálně stejný díky společné metodologii mezinárodních norem. Jelikož je zaměření jednotlivých systémů řízení atypické, IMS zabezpečuje uspokojení zákaznických požadavků v potřebné kvalitě a současně zohledňuje environmentální aspekty a pečuje o bezpečnost a zdraví zaměstnanců organizace (Váchal, 2013).

### **2.3.1 Ekologický audit**

Ochrana životního prostředí představuje významný prvek v rámci udržitelného rozvoje, který se dostává do povědomí většiny podnikatelských subjektů, včetně provádění ekologického auditu, jež představuje jeden z aspektů moderního systému řízení podniku (Lang, 2005). Audit životního prostředí je definován normou ISO 14001:2004, stejně jako zavádění systému environmentálního managementu, z angl. Environmental Management System (dále EMS).

Ekologický audit je dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001 definován jako „*nástroj řízení obsahující systémové, doložené, periodicky se opakující a nestranné hodnocení toho, jak organizace ochrany životního prostředí, správa a řízení podniku a jeho zařízení umožňují chránit životní prostředí a to tím, že usnadňuje kontrolu činností s vlivem na životní prostředí a hodnotí míru souladu s podnikovou strategií a požadavky legislativy*“ (Mikoláš, 2004, s. 18). Dle Dvořáčka (2003) je nezbytné, aby byl environmentální audit provázán se všemi činnostmi rozvoje podniku, které odhalí významné ekologické aspekty, jež plynou z podnikatelských procesů. Ekologický audit je prováděn v pravidelných intervalech, dle normy 14001:2004, a v zásadě je do funkce interního auditu najímána osoba nezávislého ekologa, pokud organizace nedisponuje příslušným kvalifikovaným odborníkem, jenž realizuje interní audit. Primárním cílem ekologického auditu je ochrana životního prostředí tím, že jsou efektivně zavedeny fungující systémy řízení organizace a zajištěn soulad strategie podniku s právními předpisy, normami a další legislativou, včetně stanovení vhodných nápravných opatření (Mikoláš, 2004). Zkončení procesu zajišťuje akreditovaná certifikační společnost, jež vydává náležitý certifikát systému environmentálního řízení.

#### **Norma ISO 14001:2004**

EMS je v podnikatelském subjektu zaváděn na podkladu technické normy ISO 14001. I když je EMS nástrojem, který je orientován především uvnitř organizace, svou činností přispívá k prosperitě podnikatelského subjektu a zmírňování výrobních dopadů na životní prostředí (Kreuz, 2007). Dle Mikoláše (2004) přináší účinně zavedený systém EMS úsporu energetických a provozních nákladů, zlepšení konkurenceschopnosti a odpovědnosti v oblasti životního prostředí a efektivnější řízení procesů, jimiž organizace ovlivňuje environmentální aspekty.

Mezinárodní norma ISO 14001:2004 představuje ucelený návod specifikující požadavky na účinné zavedení EMS, které je založeno na zapojení všech řídicích úrovní, včetně vrcholového managementu. V jednotlivých článcích normy jsou uvedeny nároky na vytvoření, zavedení a zdokonalení systému EMS, přičemž musí být vymezena taková environmentální politika, která bude v souladu s potřebami podniku. Samozřejmostí je



hierarchické uspořádání ekologických aspektů, včetně vhodné dokumentace EMS a kontroly prováděné interním auditem, jenž zajistí objektivní a nestranný úsudek o environmentálním managementu, který je povinný pro podnikatelské subjekty podléhající certifikaci normy ISO 14001:2004 (Kreuz, 2007).

## **3 Společnost SCHEDL Automotive System Service, s.r.o.**

Společnost SCHEDL Automotive System Service, s.r.o. (dále SCHEDL) je mezinárodním dodavatelem automobilových dílů, jenž vlastní výrobní závody v Evropě a Asii<sup>3</sup>. Předmětem podnikání je kompletace a distribuce disků a pneumatik osobních automobilů na vysoké průmyslové úrovni a poskytování komplexních logistických služeb. Zákazníky společnosti jsou světoznámí producenti automobilových značek Audi, BMW, Daimler AG, Mercedes-Benz, Porsche, Rolls Royce, Seat, ŠKODA Auto, a.s. (dále ŠKODA) a Volkswagen.

### **3.1 Historie společnosti SCHEDL**

Historie firmy se datuje od roku 1993, kdy se o její vznik zasloužily firmy Continental a Lemmerz, které založily společnost Continental Lemmerz COMPONENTES para AUTOMOVEIS, LDA. se sídlem v Portugalsku (Palmela), zabývající se dodávkami náhradních dílů do vozového parku AutoEuropa.

O čtyři roky později vznikla obchodní jednotka System Service, jejímž primárním úkolem bylo zdokonalení logistických služeb v oblasti dodávek kol, jakožto poskytovatele služeb. V tomto roce byla založena pobočka v Belgii, která zahájila výrobu a zásobování pro Volkswagen v Bruselu. Nadcházející léta zaznamenala rychlý růst společnosti v oblasti zásobování pro nejrůznější zákazníky automobilového průmyslu a důsledkem toho se koncern posílil o několik evropských závodů v Německu (Brémy a Mnichov) a České republice (Mladá Boleslav).

V roce 2001 došlo k zásadnímu zlomu v podobě prodeje divize System Service společnosti Schedl Automotive, jejímž jednatelem je Albert Schedl. V následujících letech se společnost rozšířila o dvě další pobočky v Německu (Lipsko a Řezno), též byl založen

---

<sup>3</sup> K roku 2016 vlastní koncern SCHEDL celkem jedenáct výrobních závodů po celém světě.

závod v Číně s pobočkou v Shenyang a Pekingu, britském Oxfordu a v roce 2012 přibyl poslední závod v německém městě Neckarsulm (SCHEDL, 2016). Jednotlivé výrobní závody, včetně primárních zákazníků, jsou vyobrazeny v tab. 3.

**Tab. 3: Dceřiné společnosti koncernu SCHEDL**

Rok uvedení do provozu	Výrobní závod	Zákazník
1993	Palmela	Seat, Volkswagen,
1997	Brusel	Audi, Volkswagen
1999	Mladá Boleslav, Brémy	ŠKODA, Daimler AG
2000	Mnichov	BMW
2003	Řezno, Shenyang	BMW
2005	Lipsko	BMW, Porsche
2006	Oxford	Rolls Royce
2010	Peking	Mercedes-Benz
2012	Neckarsulm	Audi

Zdroj: vlastní zpracování (SCHEDL, 2016).

Dnes je společnost SCHEDL uznávaným dodavatelem automobilových dílů, který prošel za dobu svého působení řadou obměn, ať už zvýšením kapacit ve výrobních závodech či zdokonalením montážního servisu, jež mu zajistily stabilní pozici na světovém trhu.

### 3.2 SCHEDL Automative System Servise s.r.o., Řepov

Český výrobní závod, který byl založen 9. září 1998 se sídlem v Řepově, sídlí nedaleko Mladé Boleslavi v pronajatých prostorách logistické firmy M. Preymesser Logistika, s.r.o. Mladoboleslavská pobočka, poskytující své služby již od roku 1999, je předním dodavatelem montáže kompletních kol a JIT/JIS, z angl. Just in Time/Just in Sequence (dále JIT/JIS)<sup>4</sup> dodávek do závodů ŠKODA v Mladé Boleslavi a Kvasinách, které jsou stěžejními zákazníky společnosti SCHEDL. Zároveň je SCHEDL konsignačním skladem výrobců pneumatik a disků a poskytovatelem CKD, z angl. Completely Knocked Down

<sup>4</sup> JIT/JIS jsou označovány jako včasné, pravidelné a přehledné dodávky, které zajistí optimalizaci a snižování přepravních a skladovacích nákladů (Štůsek, 2007).

(dále CKD)<sup>5</sup> dodávek prostřednictvím CKD centra ŠKODA. Od roku 2016 je uveden do provozu nový výrobní závod v Kvasinách, který rozšíří podnikatelskou činnost společnosti (Podskalský, 2016).

Filozofie firmy SCHEDL je postavena na čtyřech základních faktorech, na nichž závisí úspěch společnosti:

- Úspěšně hospodařící závod, který prostřednictvím neustálé optimalizace výkonnosti a produktivity zamezuje plýtvání v jakékoliv formě, ať už zmetkovitostí nebo nepotřebnými pracovními postupy.
- Spokojenost zákazníka je zajištěna efektivní komunikací a trvalým a důsledným zavázáním se ke kvalitě spolu s certifikovaným systémem řízení kvality.
- Spokojenost zaměstnanců spočívá v pravidelné informovanosti a komunikaci, poskytování školení a bezpečnosti na pracovišti.
- Vedoucí firma v oboru, jenž dbá na úzký kontakt se zákazníky, respektuje jejich požadavky a zavádí nové procesy a technologie (Schedl, 2004).

### **Dodavatelskoodběratelský vztah**

Zákazníkem české pobočky SCHEDL je výhradně zákazník ŠKODA, kterému jsou určeny dodávky kompletních kol pro veškeré modely aut, jež jsou firmou produkovány. Dodavatelsko-odběratelský vztah je mezi společností a zákazníkem poměrně specifický. ŠKODA je oprávněna uzavřít rámcové smlouvy s dodavateli pneumatik a disků. Společnost SCHEDL do výběru nezasahuje, jelikož jsou dodavatelé voleni oddělením nákupu ve firmě ŠKODA. Vstupní materiál je doručen do výrobního skladu firmy SCHEDL, kde je, dle požadavků zákazníka, zkompletován. Zhotovená kola jsou následně dodána na výrobní linku firmy ŠKODA.

Jak je vidno, společnost SCHEDL zde vystupuje pouze v pozici poskytovatele služeb montáže kompletních kol a v rámci logistického řetězce odpovídá za zajištění dodávek do

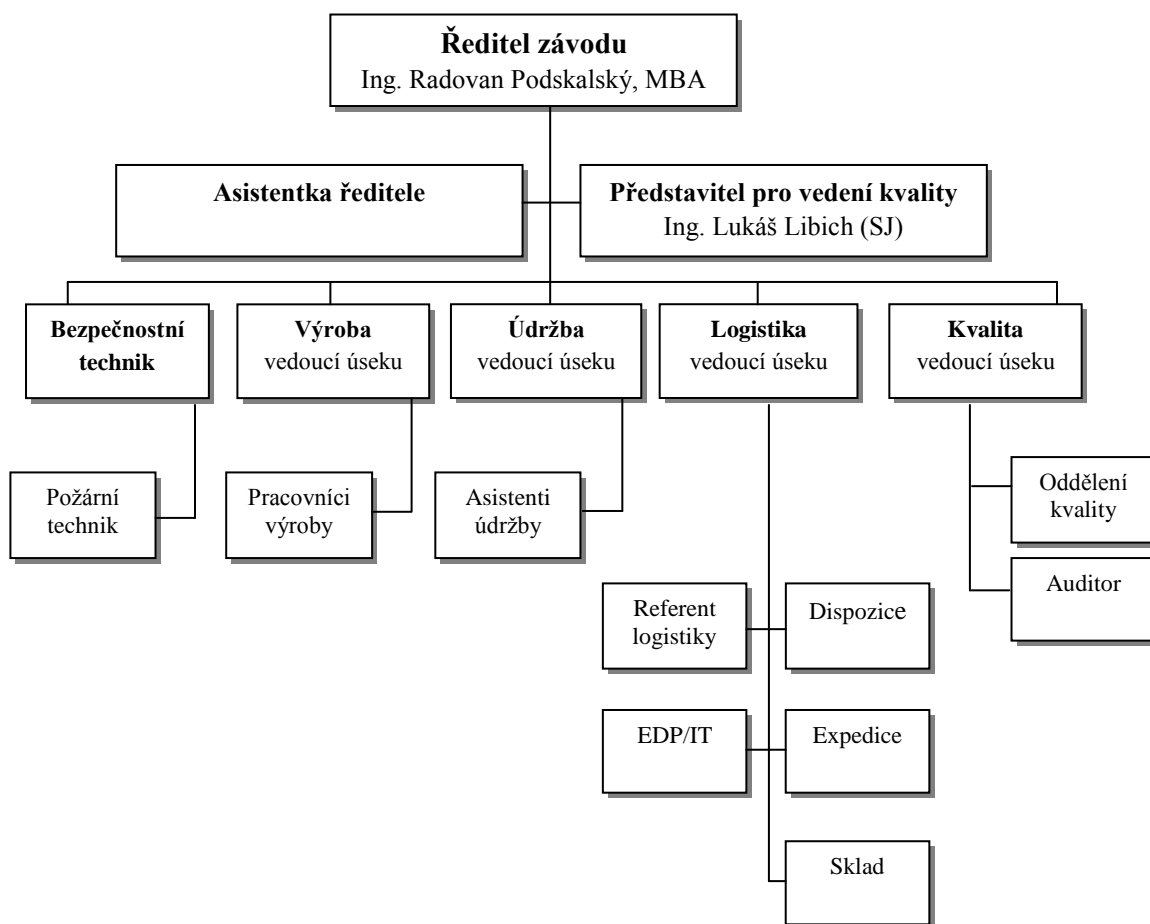
---

<sup>5</sup> CKD, z angl. Completely Knocked Down, představuje v rámci dodavatelského řetězce dodání demontovaných komponentů (Vochozka, 2012).

firmy ŠKODA. Firma je tedy oprávněna vstupní materiál, který je ve vlastnictví dodavatelů disků a pneumatik, spravovat. K přechodu vlastnického práva dochází až v momentu odvolávky kol do závodu ŠKODA.

## Organizační struktura

V současné době je v mladoboleslavské firmě, která je jednou z největších poboček koncernu SCHEDL, zaměstnáno zhruba 130 zaměstnanců v třísměnném provozu. Jednateli společnosti jsou Albert Schedl a Ing. Radovan Podskalský, MBA, který je současně ředitelem závodu v Řepově. Organizační schéma společnosti SCHEDL, které je vyobrazeno na obr. 4, je koncipováno do liniově štábní organizační struktury (Podskalský, 2016).



Obr. 4: Organizační schéma společnosti SCHEDL (vlastní zpracování, Podskalský, 2016).

## **4 Zhodnocení provedené studie současného stavu interního auditu ve společnosti SCHEDL**

Pro zhodnocení současného stavu interního auditu byl ve společnosti SCHEDL systematicky sledován auditní proces managementu jakosti, k němuž byl využit rozbor interních metodik a nástrojů, vnitropodnikových směrnic a mezinárodních norem, včetně osobních rozhovorů s manažerem kvality a kompetentními pracovníky podnikatelského subjektu.

Společnost SCHEDL, která uplatňuje systém řízení kvality v automobilovém průmyslu, provádí interní audity dle norem ISO/TS 16949 a VDA 6.3 se zohledněním požadavků zákazníka, přičemž se orientuje zejména na proces a systém montáže kol a disků pro osobní automobily a dodávek JIS/JIT k zákazníkovi ŠKODA. Firma též provádí výrobní, transport audity a audit čistoty a pořádku. Realizátorem interních auditů je vedoucí auditor, Ing. Lukáš Libich, který společně s dalšími zaměstnanci přispívá k efektivnímu řízení procesů. Kromě interních auditů, které jsou uskutečňovány vlastními auditory, se ve firmě realizují zákaznické a certifikační audity. Tyto audity mají externí povahu, jelikož jsou prováděny auditory zákazníka ŠKODA a certifikační společností.

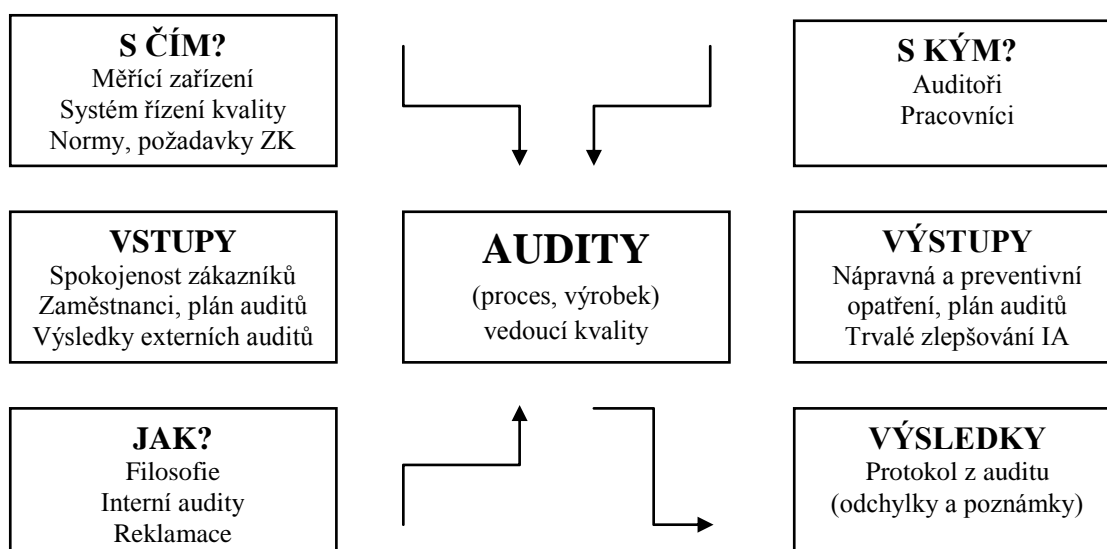
Interní audit, společně se systémem managementu jakosti, z angl. Quality Management System (dále QMS), se zaváděl postupně od roku 1999, tedy od založení společnosti. Zpočátku prováděla společnost SCHEDL audit dle normy ISO 9001:2008, a v dalších letech došlo k přechodu na normy ISO/TS 16949 a VDA 6.3, jež jsou specifické pro organizace zajišťující sériovou výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu, které vyžaduje IATF. Oddělení interního auditu je tvořeno pouze vedoucím auditorem, který je zároveň manažerem oddělení kvality, a několika dalšími zaměstnanci, jež jsou při výkonu činnosti povinni dodržovat vnitropodnikové směrnice, primární normy a ostatní předpisy. Jedná se o relativně malé oddělení s absencí útvaru interního auditu, jelikož jsou některé funkce přeneseny na auditory mateřské společnosti. Oddělení je organizačně nezávislé na managementu organizace a v současné době se jeví založení útvaru interního auditu, a jeho začlenění do organizační struktury, jako neefektivní.

## 4.1 Metodický pokyn interního auditu

Dle normy ISO/TS 16949 je firma povinna zhotovit a udržovat příručku kvality, která zahrnuje oblast využití systému řízení kvality, včetně postupů, jež byly společností vytvořeny, a charakteristiku vztahu mezi QMS a jednotlivými procesy (Česká společnost pro jakost, 2009). Vnitropodnikové směrnice, které jsou zároveň příručkou kvality společnosti SCHEDL, nesou název Metodický pokyn interního auditu. Ten byl společností zhotoven a vydán v roce 2009 a vytváří primární rámec auditní činnosti. Dokument, jež prochází pravidelnou revizí, byl vypracován v souladu s požadavky vedení společnosti a norem VDA 6.3 a ISO/TS 16949 a právních předpisů ČR. K vypracování je oprávněn interní auditor, který je za jeho podobu odpovědný. Metodický pokyn slouží jako primární návod k výkonu interního auditu a obsahem dokumentu jsou čtyři základní části, a to definice procesu, vývojový diagram, pracovní postup interních auditů a nezbytné formuláře, jakožto plán auditů a kontrolní dotazníky.

### a) Definice procesu

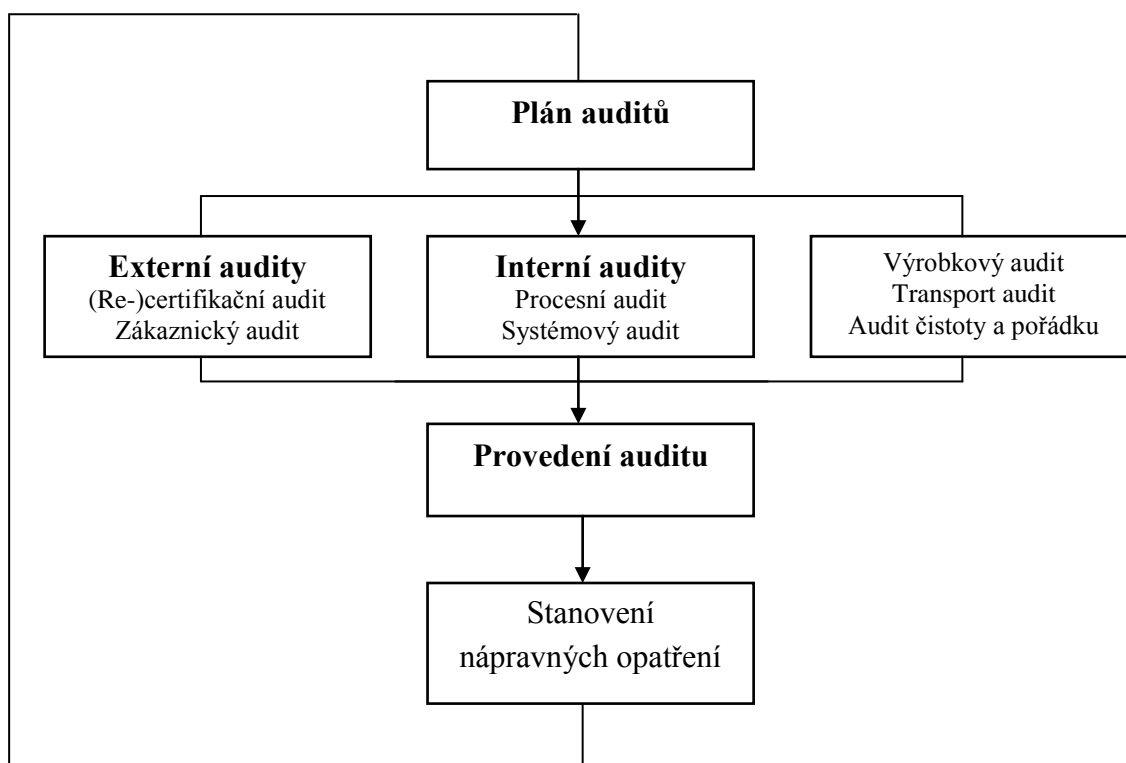
Samotný proces, který je definován na obr. 5, zobrazuje vzájemně související činnosti, jež přeměňují vstupy na výstupy, včetně vymezení odpovědných pracovníků, metod a nástrojů, které vedou k dosažení výsledku.



Obr. 5: Definice procesu interního auditu (vlastní zpracování dle Metodického pokynu pro interní audit, Libich, 2009).

## b) Vývojový diagram

Nástroj, který zachycuje v grafické podobě posloupnost jednotlivých operací, nese název vývojový diagram<sup>6</sup>. Společnost SCHEDL jím mapuje provázanost procesů a identifikuje činnosti, které zajistí efektivitu interního auditu, viz obr. 6. Jednotlivé činnosti jsou charakterizovány obdélníkem a onen tok, včetně spojitosti aktivit, znázorňují šipky.



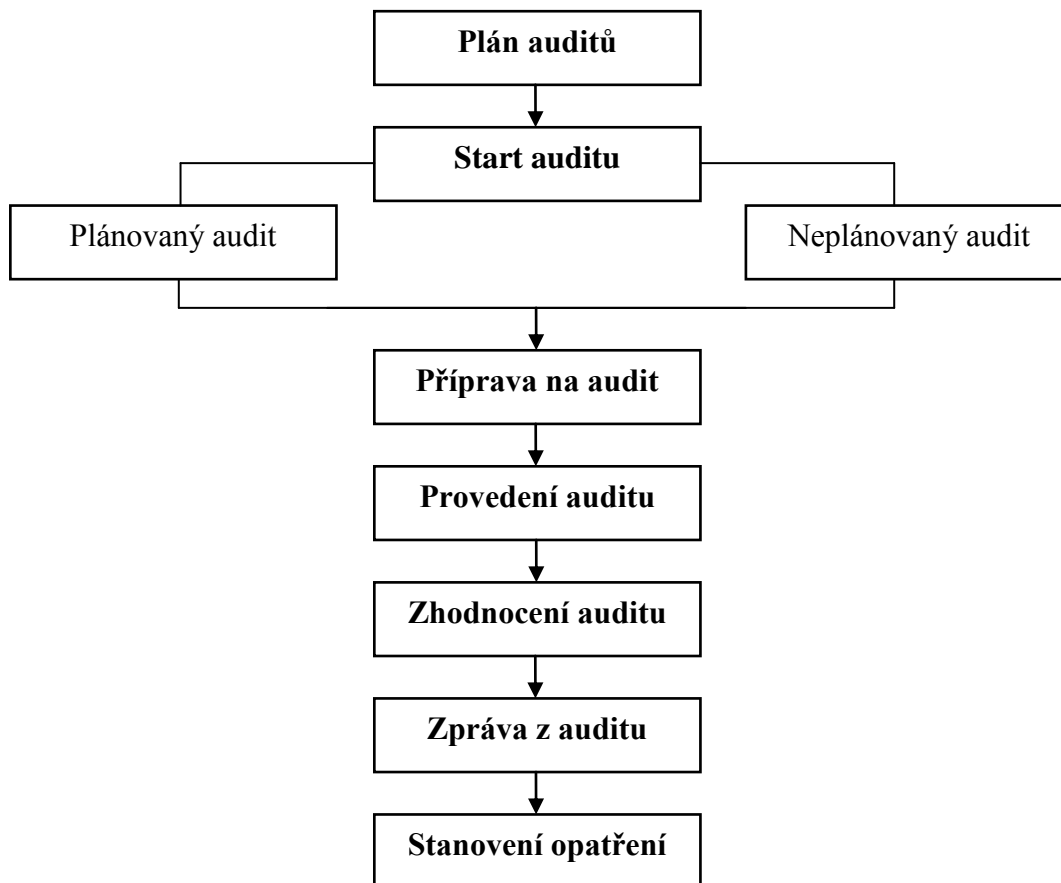
Obr. 6: Vývojový diagram (vlastní zpracování dle Metodického pokynu pro interní audit, Libich, 2009).

## c) Pracovní postup interních auditů

Jak již bylo uvedeno, společnost SCHEDL provádí interní audity dle normy VDA 6.3 a ISO/TS 16949 a jejich revizí, jež představují primární podklad pro výkon interního auditu v automobilovém průmyslu. Pracovní postup interních auditů, který je vymezen Metodickým pokynem, je zachycen na nadcházejícím obr. 7.

<sup>6</sup> Vývojový diagram, z angl. Flow chart, je upraven mezinárodní normou ISO 5807:1985, která je přijata Českou republikou (Dvořáček, 2005a).





*Obr. 7: Pracovní postup interních auditů (vlastní zpracování dle Metodického pokynu pro interní audit, Libich, 2009).*

Samotné realizaci interního auditu předchází plán auditů, který je interním auditorem sestaven na období jednoho roku s průběžnými úpravami termínů. Interní audity probíhají ve firmě v pravidelných intervalech, dle plánu auditů, a nejsou prováděny pouze proto, že jsou v systému jakosti předepsány. Naopak vedení společnosti SCHEDL vnímá interní audit jako účinný nástroj řízení firmy, který zajistí růst produktivity, zefektivnění procesů a stanoví vhodná nápravná opatření. Firma provádí též audity, které nejsou součástí plánu, tedy audity neplánové, jež jsou realizovány v důsledku reklamací u výrobků, při uskutečnění významným změn či jako příprava před certifikačním auditem. Jestliže auditor neuskuteční výkon interního auditu v předepsaném termínu, což je zjištěno především z pravidelných revizí, je třeba, aby byl stávající plán auditů opraven a následně aktualizován. Následující tab. 4 vymezuje část struktury plánovaných auditů za rok 2015, která obsahuje auditované oddělení, včetně příslušného vedoucího, auditora a datum

realizace. Zkratky ve sloupci vedoucí oddělení a auditor představují iniciály příjmení osoby, která je zodpovědná za výkon funkce.

**Tab. 4: Plán auditů pro rok 2015**

<b>Plán auditů pro rok 2015</b>			
Datum vydání:		19. 5. 2015	
Nahrazuje vydání ze dne:		2. 3. 2015	
<b>Oddělení</b>	<b>Vedoucí oddělení</b>	<b>Auditor</b>	<b>Datum</b>
Proces „A“ Nákup	všichni	H + L	-
Proces „A“ Údržba	vedoucí údržby	D	15. 4. 2015
Proces „A“ Měřicí zařízení	vedoucí kvality	D	16. 4. 2015
Proces „B“ Uvolnění výroby	L	D	16. 4. 2015
Proces „C“ Logistika	H	D	15. 4. 2015
Proces „D“ Montáž	vedoucí směny	D	14. 4. 2015
Audit čistoty a pořádku 1/4	všichni	P	1/4 2015
Audit čistoty a pořádku 2/4	všichni	P	2/4 2015
Audit čistoty a pořádku 3/4	všichni	P	3/4 2015
Audit čistoty a pořádku 4/4	všichni	P	4/4 2015
VDA 6.3 - Samoaudit	všichni	F/M	-
Výrobní audit	-	pracovník kvality	dvakrát měsíčně
Transport audit	dopravní firma	pracovník kvality	čtvrtletně
Audit vzdálené funkce		F	plánuje centrála

Zdroj: vlastní zpracování dle plánu interních auditů (Libich, 2015).

Společnost SCHEDL vyhotovuje též program interních auditů, který vychází především z požadavků na audit, ale i aktuálního programu auditů, včetně zkušeností z minulých let. Jednotlivé audity jsou sestaveny dle priorit, zákaznických potřeb a zadání organizace. Zpracováním programu auditů, který je díky pravidelným revizím stále aktuální, je oprávněn interní auditor, který jej předává vrcholovému managementu ke schválení. Samotné audity mohou mít různé cíle a jejich rozsah závisí především na velikosti a organizační struktuře společnosti. V dokumentu jsou definovány jednotlivé požadavky na výkon auditu, kterým je přiřazena důležitost. Na základě toho je pak stanoven cíl auditu, časový harmonogram činností, metodika a techniky auditorské práce a počet auditních dnů, které jsou základem pro vyhotovení zadání auditu. Program auditů je tedy díky

pravidelným revizím stále aktuální a při novém požadavku je interním auditorem aktualizován. Mimo jiné je nezbytné vymezit údaje o předešlém auditu, a pokud se jedná o závažné neshody, je třeba jim věnovat pozornost.

Na podkladu programu auditů probíhá příprava a realizace auditu. Je navržen auditní tým a určen vedoucí auditor, který disponuje všemi potřebnými informacemi k provedení auditu. Důraz je kladen na vymezení procesů, jež mají být auditovány, a současně je třeba, aby audit směřoval na nejvyšší rizika plynoucí pro proces či produkt. Následně je stanoven kontrolní seznam jednotlivých položek a kroků, kterým je v průběhu auditu věnována pozornost. Ty jsou zobrazeny v kontrolním listu s názvem Checklist, který je součástí metodiky společnosti SCHEDL. Samotné realizaci auditu předchází zahajovací jednání v dané auditované oblasti, kde jsou činnosti, jež by měly být v souladu s požadavky norem a zákazníků, analyzovány. Interní auditor, Ing. Lukáš Libich, kombinuje specifické auditorské techniky, které jsou nákladově efektivní a zajistí požadované výsledky. Pokud jsou zjištěny závažné neshody, které mají negativní dopad na kvalitu výrobku či bezpečnost práce, je třeba zavést vhodná nápravná opatření.

Podstatou hodnocení je kontrola plnění stanovených požadavků, které vedou ke zlepšení a zvyšování kvality interního auditu. Společnost SCHEDL provádí hodnocení auditu jednak porovnáním zjištěných výsledků oproti předcházejícím auditům, ale i prostým vyhodnocením bodů, jež byly přiřazeny jednotlivým oblastem. Vedoucím auditovaných oblastí mohou být též kladeny specifické otázky, které jsou součástí celkového hodnocení auditu. Auditorská zjištění jsou prezentována v auditorské zprávě, která je výsledkem práce interního auditora. Výsledky jsou předány vedení organizace a v rámci tohoto závěrečného jednání jsou realizována nápravná opatření, která zefektivní podnikové procesy.

## **4.2 Techniky a metodiky auditorské práce**

Interní auditor společnosti SCHEDL využívá při výkonu činnosti takové techniky, které jsou specifické pro auditovanou oblast, a vzájemně je kombinuje. Vhodně zvolená metodika práce zajistí efektivní průběh interního auditu a zároveň poskytne požadovaná

zjištění. Především je věnováno aktuálním procesům a činnostem v organizaci, které jsou zlepšovány a současně jsou naplňována očekávání zákazníka ŠKODA.

Proces a realizace auditních činností představuje nezávislý instrument, jenž hodnotí účinnost podnikových procesů a činností. Podmínkou pro efektivní průběh auditu je náležitě připravený Checklist, který je součástí metodiky společnosti SCHEDL. Checklist představuje jednoduchou kontrolní techniku v podobě seznamu nezbytných bodů, na něž je audit zaměřen. Kontrolní dotazník prověřuje především správnost postupu a v oblasti managementu kvality je hojně využíván. Interní auditor, jenž si tuto metodu vybral zejména díky jednoduchosti vyplnění, je zodpovědný za přípravu Checklistů, a musí v něm zohledňovat všechny oblasti, které je třeba prověřit. Příprava Checklistů se realizuje na podkladu normy VDA 6.3 s ohledem na požadavky zákazníka, které jsou pro společnost prvořadé. Při vypracování se vychází z povahy výrobku, služby či procesu, proto je pro každý interní audit vypracován specifický formulář Checklistu se všemi potřebnými náležitostmi. Primární součástí tvoří zejména bodové ohodnocení jednotlivých otázek, viz tab. 5, které zjišťuje shodu s normou, popřípadě dalšími ustanoveními. Pokud by otázka nebyla hodnocena, je třeba nehodnocení odůvodnit, popřípadě otázku při nadcházejícím auditu upravit. Z hlediska závažnosti zjištění je pak důležité definovat frekvenci výskytu neshody, včetně jejího významu ke kvalitě výrobků či bezpečnosti zaměstnance. Opětovné výtky pak mohou vést i k zpřísnění bodového ohodnocení otázek. Ve firmě jsou využity i jiné formy auditního záznamu, které jsou však méně obvyklé a častější formou zápisu jsou Checklisty, jež vycházejí z předpisů zákazníka a ISO norem.

**Tab. 5: Hodnocení plnění jednotlivých požadavků**

Počet bodů	Hodnocení
10	požadavky zcela splněny
8	požadavky převážně splněny, nepatrné odchylky
6	požadavky částečně splněny, větší odchylky
4	požadavky nedostatečně splněny, závažné odchylky
0	požadavky nesplněny

Zdroj: vlastní zpracování dle normy VDA 6.3 (Česká společnost pro jakost, 2010).

Interní auditor může při své činnosti využívat pestrou škálu technik, které slouží k vyhodnocení kontrolních mechanismů. Techniky auditorské práce jsou zvoleny převážně dle oblasti, jež je auditovaná. Jelikož je audit namátkovou kontrolou a nelze sledovat všechny prvky systému, společnost SCHEDL využívá při realizaci výrobního auditu techniku výběrového vzorku. Technika spočívá v tom, že je přesně vymezen počet položek ze základního souboru, tedy vzorky, které mají být testovány. Výběr je zvolen náhodně, aby byla zabezpečena reprezentativnost výběrového šetření. Též je vymezena přípustná chyba, která je porovnána s auditorскими zjištěními, a v případě odlišnosti je stanoven detailnější rozsah auditu. U výrobního auditu je především využita technika, která podrobně prověřuje předepsané prvky, včetně vizuální kontroly, měřitelných parametrů výrobku a vlastní prověrky, jež se následně porovnávají s předepsanými hodnotami. V případě odlišností jsou stanovena vhodná nápravná opatření, popřípadě jsou provedeny změny na pracovišti či ve výrobním procesu.

Při realizaci procesního a systémového auditu je zejména využito prověřování podpůrné dokumentace a vlastní revize procesu. V podstatě se jedná o vyčerpávající kontrolu veškeré dokumentace, která souvisí se zmapováním procesu, včetně příručky kvality. Zároveň se zjišťuje aktuálnost příslušných materiálů a dodržování předepsaných postupů. Je nutné, aby mělo každé oddělení k dispozici příslušné podklady, jež jsou předkládány ke kontrole, a následně je zjišťováno, zda skutečně odpovídají realizované činnosti. Audit kontroly procesu je realizován vlastní prohlídkou a v podstatě se jedná o revizi dodržování postupů, prověření aktuálnosti výkresové dokumentace a o kompletní kontrolu výrobního procesu.

Dalšími technikami, které jsou společností SCHEDL využívány, jsou pozorování a komparace. Jednotlivé procesy jsou systematicky sledovány, přičemž výsledkem je objasnění sledovaných činností. Rovněž se srovnávají zjištěné výsledky s údaji z předchozích auditů, které tvoří podstatu hodnocení auditu. Mnohdy je využíván i katalog otázek, který tvoří základnu pro interního auditora. V tomto případě je nutná zejména správná formulace otázek, jež jsou specifické pro auditovanou oblast, jakožto výrobek či proces.

## 4.3 Interní audit

Společnost SCHEDL realizuje audity jakosti na podkladu normy ISO/TS 16949 a VDA 6.3, které mají podobu systémového, procesního a výrobního auditu. Zároveň jsou prováděny transport auditu a audit čistoty a pořádku, včetně zákaznických a certifikačních auditů, jež mají externí charakter.

Interní auditor, Ing. Lukáš Libich, který pracuje na pozici vedoucího oddělení kvality, realizuje audity managementu jakosti. Pro účely této diplomové práce byl ve společnosti systematicky sledován auditní proces, včetně studia vnitropodnikových směrnic, a pod vedením manažera kvality byl formou modelového příkladu realizován a následně zpracován procesní a systémový audit nákupu náhradních dílů ve výrobní oblasti a audit výrobní, který zahrnuje kompletní proces auditování, včetně zhodnocení zjištěných skutečností. Zároveň byla provedena deskripce jednotlivých auditních modelů, které jsou ve společnosti SCHEDL prováděny.

### 4.3.1 Systémový a procesní audit

Společnost SCHEDL realizuje současně procesní i systémový audit. Důvodem je především to, že se firmě značně sníží náklady na samotný výkon a jelikož se oba audity z hlediska věcné náplně prolínají, není od věci je vykonávat zároveň. Zásadním podnětem je i úspora času, neboť v rámci dodavatelsko-odběratelského vystupuje firma v pozici dodavatele služeb, kde se setkává s procesem, jenž je řízen systémem jakosti, proto je neefektivní realizovat dva stejné audity. Audity jsou realizovány v pravidelných intervalech, dle plánu auditů, díky čemuž je zajištěna efektivnost QMS. Systémový a procesní audit je prováděn na podkladu normy VDA 6.3 a ISO/TS 16949, přičemž jsou odděleny hlavní a podpůrné procesy, viz tab. 6.

Jednotlivé procesy, které jsou nastaveny tak, aby odpovídaly normě, jsou definovány Metodickým pokynem „MP“. Klíčovým procesem (MP 01) je poskytování služeb, tedy dodávka kompletních kol zákazníkovi ŠKODA v rámci logistického řetězce. Všechny

ostatní procesy (MP 06 – MP 13) jsou podpůrné, jejichž cílem je efektivní fungování hlavního procesu, který je vztažen k odběrateli společnosti SCHEDL.

**Tab. 6: Hlavní a podpůrné procesy společnosti SCHEDL**

<b>MP 01</b> – Hlavní proces
<b>MP 06</b> – Nákup
<b>MP 07</b> – Údržba
<b>MP 08</b> – Měřicí zařízení
<b>MP 09</b> – IT
<b>MP 10</b> – Řízení lidských zdrojů
<b>MP 11</b> – Proces zlepšování a kontrola neshodných dělů
<b>MP 12</b> – Audit
<b>MP 13</b> – Řízení dokumentace

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje SCHEDL (Libich, 2011).

#### **a) Plánování a zmapování procesu auditu nákupu náhradních dělů**

Procesní a systémový audit je vymezen plánem auditů, kde jsou uvedeny především základní informace o jednotlivých auditech, včetně toho, kdo a v jakých termínech je realizuje. Pro efektivní auditní průběh je třeba zmapovat proces nákupu, který byl pro modelový příklad zvolen. Ten je charakterizován Metodickým pokynem 06 pro podproces nákup a zároveň je třeba definovat pracovníky, kteří za proces zodpovídají nebo se samotného procesu účastní. Jelikož v rámci dodavatelsko-odběratelského vztahu vystupuje společnost SCHEDL pouze v pozici dodavatele služby, disponuje konsignačními sklady, ve kterých zůstává zásoba vstupního materiálu majetkem dodavatele do té doby, než je odvolána zákazníkem ŠKODA. Za uzavírání smluv s dodavateli, kteří jsou vybíráni zákazníkem ŠKODA, nese odpovědnost ředitel závodu, Ing. Radovan Podskalský, MBA. Zároveň je v jeho kompetenci rozhodování o dopravě, po dohodě s vedoucím logistiky se zohledněním cílů JIT, a o dodávce náhradních dělů (ventilky, závaží, mýdlo) ve spolupráci s mateřskou společností SCHEDL. Nároky na kvalitu, které jsou odrazem požadavků zákazníka ŠKODA, stanovuje manažer kvality. Poptávka náhradních dělů je zajišťována především faxem či telefonem, kdy je objednávka zaslána předem vybranému dodavateli.

Následuje potvrzení objednávky, na základě kterého je domluvena dodací lhůta. Vstupní materiál, poté, co se důkladně zkontroluje, je přijat na výrobní sklad a současně je faktura uhrazena. Proces objednávání náhradních dílů, který je předepsán Metodickým pokynem 06 pro podproces nákup, je vyobrazen na obr. 8.



Obr. 8: Objednávání náhradních dílů (vlastní zpracování dle Metodického pokynu 06 pro podproces nákup, Libich, 2010).

### b) Realizace auditu nákupu náhradních dílů

Interní audit nákupu byl realizován ve výrobní a administrativní oblasti společnosti SCHEDL. Jelikož do firmy proudí nespočet množství nakoupených náhradních dílů, je nezbytné provést náležitou kontrolu. K prověrce byl zvolen nákup ventilku na kolo s výrobním číslem 000 283 AP od dodavatele Wegmann. Cílem kontroly je ověření, zda je zvolený náhradní díl v souladu s definovanými parametry a firemní dokumentací. Jak již bylo uvedeno, společnost SCHEDL využívá pro audit metodu Checklistů dle normy VDA 6.3, kde jsou uvedeny hlavní body, které tvoří hlavičku dokumentu. Ty jsou následně



vyhodnoceny a popřípadě stanovena vhodná nápravná opatření. Interní audit nákupu byl proveden vlastní prověrkou podnikové dokumentace v tištěné verzi. Prověřování je realizováno u zvoleného objektu chronologicky, tedy od procesu objednávky, až po dodání. Pro zdokonalení a kontrolu procesu se používá balíček Microsoft Office (Word a Excel). Testování je nejčastěji provedeno v Excelu, kde je vytvořen Checklist a současně se provádí kontrola podpůrné dokumentace, která trvá zpravidla pár hodin. Samotný proces je vyobrazen ve Wordu, kde je vytvořen Metodický pokyn 06 pro podproces nákup.

Primárním dokumentem je objednávka č. 3156, kde jsou uvedeny základní informace o náhradním dílu, jehož požadavky byly firmou definovány. Správnost údajů se ověří z výkresové dokumentace s č. 000 283 AP, kde je zobrazen předepsaný typ, číslo a popis ventilku. Poslední revize výkresové dokumentace byla provedena v roce 1998, z toho důvodu je nutné ověřit správnost uvedených informací. Společnost SCHEDL disponuje online databází dokumentů, která provádí pravidelné kontroly, tudíž se jedná o poslední aktualizované znění. Na základě výkresové dokumentace bylo ubezpečeno o správném typu ventilku, jehož předepsané č. 000 283 AP se shoduje s číslem v dokumentaci.

Následně je třeba ověřit skutečný příjem v příjmové knize společnosti SCHEDL, kde je zobrazeno datum přijetí objednávky a podpis odpovídajícího pracovníka. Audit pokračuje ve výrobním skladu, kde je provedena revize skutečného stavu ventilků. Technikou prokazování, kdy byly vyžádány konkrétní důkazy, se ověřilo skutečné přijetí ventilků požadovaného typu, množství, a kvality, dle předepsaných požadavků, které jsou součástí dodacího listu č. 82181918 ze dne 5. 9. 2015.

Objednávka č. 3156, která byla spárována s fakturou č. 140039 bez rozdílu v množství a ceně, je potvrzena výpisem z faxu o doručení zprávy, což je také jejím jediným potvrzením. Pokud by zaměstnanec nebyl přítomen na pracovišti, hrozí neinformovanost o případném nedodání. Úkolem auditora je zhodnotit, jak by se tato skutečnost projevila ve výrobě, a vyvodit nezbytné závěry.

Faktura č. 140039 přijatá 30. 8. 2015, se splatností 25. 10. 2015, byla uhrazena výpisem z účtu, jehož suma odpovídala platbě podepsané odpovědným pracovníkem. Též proběhla

kontrola údajů dodavatele, od kterého je společnost SCHEDL povinna uskutečnit všechny své objednávky. Posledním krokem je kontrola termínů objednání a dodání, které se shodovaly s datem objednávky a dodacího listu. Zjištěné skutečnosti jsou podkladem pro objektivní vyplnění Checklistu, který je vyobrazen na následující tab. 7.

**Tab. 7: Checklist auditu nákupu**

Hlavní body:	Podklady:	Poznámky:	Vyhodnocení:				
			0	2	4	8	10
<b>Objednávka (ventily, závaží, mýdlo):</b>	Dodavatel: Wegmann Díl: TAB 000283 AP Obj. č.: 3156 Datum obj.: 6. 9. 2015 Číslo výkresu: TAB 000 283 AP						10
<b>Zadání od zákazníka (výkres):</b>	ANO						10
<b>Potvrzení objednávky:</b>	Výpis z faxu o doručení zprávy je jediným potvrzením	Objednávka bude akceptována				8	
<b>Dodací list:</b>	DL 82181918, příjem 80/9 ze dne 5. 9. 2015						10
<b>Faktura:</b>	(obj. 3156) 140039 přijata dne 30. 8. 2015, splatnost 25. 10. 2015, uhrazeno						10
<b>Uvolnění dodavatelé:</b>	Dodavatel ovzorkován a uvolněn systémem BeOn - VW Group						10
<b>Kontrola termínů:</b>	Objednáno na 6. 9. 2015, došlo 5. 9. 2015						10
<b>Ostatní:</b>							

Zdroj: vlastní zpracování dle Checklistu společnosti SCHEDL (Libich, 2013).

### c) Zhodnocení auditu nákupu náhradních dílů

Vyhodnocení zjištěných výsledků představuje nejvýznamnější krok samotného procesu. Cílem bylo ověřit, zda je kontrolovaná oblast v souladu s podnikovou dokumentací

a předem vytyčenými požadavky. Jelikož byly téměř všechny prvky ohodnoceny nejvyšším bodovým hodnocením, požadavky byly splněny, popřípadě se vyskytly nepatrné odchylky, jež nemají vliv na výrobní činnost. Především se jednalo o potvrzení objednávky, kdy byl výpis z faxu jejím jediným potvrzením. V případě nepřítomnosti zaměstnance hrozí neinformovanost o nedodání objednávky, avšak díky pozitivním nákupním zvyklostem s dodavatelem Wegmann byla objednávka firmou akceptována. Pokud by byla položka ohodnocena pod 8 bodů, musí interní auditor stanovit vhodná nápravná opatření, která by zamezila negativnímu dopadu na výrobní činnost.

### **4.3.2 Výrobní audit**

Výrobní audit, někdy nazýván též jako audit produktu, je společností SCHEDL realizován v pravidelných intervalech a to minimálně na pěti kusech výrobků, které představují reprezentativní kontrolní vzorek. Pokud jsou zjištěny takové nedostatky, které jsou v rozporu s požadavky zákazníka, je třeba testovat všechny výrobky, a k tomu jsou využity techniky dotazování, pozorování a jiné specifické analýzy. Primární metodika, která je využívána při výkonu výrobního auditu, je Checklist. Společnost SCHEDL jej sestavuje dle normy VDA 6.3, jež specifikuje kontrolované znaky, na které má být během realizace auditu zaměřeno. Jelikož je SCHEDL poskytovatelem služeb montáže pneumatik a disků, výrobní audit je zaměřen právě na finální výrobek v podobě automobilového kola, které je určeno k předání zákazníkovi, tedy firmě ŠKODA.

Samotný proces auditu je realizován na podkladu normy ISO/TS 16949:2009, která specifikuje požadavky sériové výroby a výroby náhradních dílů v automobilovém průmyslu. Společnost SCHEDL definuje pro každý finální výrobek metodiku hodnocení, která je tvořena klasifikací vad ve vztahu k důležitosti, seznamem analytických otázek v podobě Checklistu a následným vyhodnocením auditu. Firma specifikuje vady do tří skupin z hlediska závažnosti, jež mají vliv na funkčnost výrobku. Je tedy nezbytné vymezit jednotlivé druhy a počet vad a následně jim přidělit bodové ohodnocení, které nese odlišnou váhu<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Bodový systém je společností SCHEDL stanoven na 0 – 10 bodů, přičemž ohodnocení číslem 10 představuje nejvyšší váhu, jež znamená vysokou závažnost vady a má tudíž větší vliv na koeficient QKZ.

Jednotlivé vady jsou vytyčeny následovně:

- A: kritická vada působí nepříznivě na funkčnost výrobku, zákazníkem je snadno odhalena a představuje podstatné ekonomické ztráty.
- B: hlavní vada může a nemusí mít vliv na bezpečnost a funkčnost výrobku. Pokud je zákazníkem zaznamenána, obvykle vede k reklamaci, avšak ne v každém případě.
- C: vedlejší vada nepředstavuje významný nedostatek, který působí negativně na spokojenost zákazníka.

Metodický nástroj, který je firmou využíván, je Checklist, jež představuje základní kámen výrobního auditu. Hlavičku Checklistu tvoří základní informace o výrobním auditu včetně označení a rozměrů kontrolovaného výrobku, termín provedení a výsledek vyhodnocení. Hlavní součástí je seznam analytických otázek, respektive kontrolovaných znaků, které představují charakteristické rysy finálního výrobku. Ty jsou jednak vybrány společností SCHEDL a zákazníkem ŠKODA, ale především vycházejí z normy VDA 6.3. Při zpracování kontrolních otázek je nezbytné postupovat svědomitě, jelikož zde musí být obsaženo vše od kompletnosti až po dodání výrobku zákazníkovi. Ve firmě je vymezeno celkem 25 kontrolních znaků, kterým je potřeba během procesu výrobního auditu věnovat pozornost. Zejména se jedná o:

- tlak a kolísání vzduchu u kontrolovaných vzorků,
- výškové a stranové házení kola,
- vizuální kontrolu poškození při montáži a chyb dodavatele,
- stáří pneumatiky a počet závaží na straně kola,
- kontrolu šířky ráfku, správnosti dat, teploty v prostoru výroby aj.

Zjištěné výsledky se následně porovnávají s předepsanými hodnotami, které vycházejí z výkresové dokumentace či jsou specifikovány zákazníkem a samotnou společností. Výkresová dokumentace představuje soubor technických požadavků a přání zákazníků, které jsou přeneseny na finální výrobek. Specifickými požadavky je myšlena zejména šířka a výška pneumatiky, směrovost pneumatiky a její stáří. Firma je povinna dodržovat stáří

pneumatiky, které je stanoveno maximálně na 26 týdnů, avšak společnost se potýká s častými dodávkami pneumatik po stanovené lhůtě.

Stěžejní částí auditu výrobku je bodové ohodnocení jednotlivých parametrů dle počtu a druhu vad. Vyhodnocení kontrolovaných znaků je provedeno automaticky koeficientem QKZ, z něm. Qualitätskennziffer (dále QKZ), který zhodnotí efektivitu výrobního auditu. V případě neuspokojivého výsledku jsou stanovena vhodná nápravná a preventivní opatření, která mohou vést až k zastavení výroby.

#### **a) Příprava a plánování auditu kompletního kola**

Těžištěm výrobního auditu je plán výrobních auditů, který je stanoven na období jednoho roku. Audity se provádí pravidelně při vzorkování, tedy při procesu schvalování finálních výrobků a jedná se o audity plánované, které musí být dle harmonogramu realizovány. Mimo jiné provádí firma i audity neplánované, které jsou důsledkem reklamace ze strany zákazníka<sup>8</sup>. Plánovaný audit finálního výrobku vychází z výkresové dokumentace, kde jsou specifikovány požadavky zákazníka, které jsou podkladem pro stanovení kontrolovaných znaků. Samotná příprava a plánování auditu není příliš náročné, avšak představuje klíčový prvek, který zajistí zdárný auditní průběh.

#### **b) Realizace auditu kompletního kola**

Jelikož je předmětem výrobního auditu kompletní kolo, byla kontrolována kombinace disku a pneumatiky ve výrobním oddělení společnosti SCHEDL. Jako vzorek byl vybrán disk č. 6C0 – 027 B od výrobce Volkswagen a pneumatika č. 6C0 – 307 F od firmy Dunlop. Náplní auditu byla kontrola všech specifikovaných znaků výrobku, které jsou uvedeny v Checklistu. Kontrolované znaky byly prověřovány vizuální kontrolou, porovnáním s předepsanými požadavky či pomocí specifických nástrojů, jako je příruční tlakoměr, měřič šířky ráfku či vymezovací kroužek sloužící ke kontrole středového otvoru disku. Pro měření povrchového napětí disku byl využit Arcotest, jež ověřuje čistotu povrchu, která má vliv na přilnavost podkladového nátěru. Test ukázal vysoké povrchové

---

<sup>8</sup> Za rok 2015 se ve společnosti SCHEDL provedlo zhruba 450 plánovaných a 24 neplánovaných výrobních auditů.

napětí, které má za následek výbornou přilnavost a není potřeba dalšího chemického ošetření kola. Výsledky byly zaznamenány do Checklistu, jež byl vyhotoven v Excelu, viz tab. 8, a provedla se komparace předepsaných hodnot kontrolovaných znaků se zjištěnými údaji pro stanovení případných nesrovnalostí.

**Tab. 8: Checklist výrobního auditu**

SCHEDL, s.r.o.		<b>AUDIT VÝROBKU</b> Výrobní audit provádějte na min. 5 ks!				Číslo: 004 Strana: 1/1	
Dodavatel: Schedl Zákazník: ŠA		Kontrolní plán: 10 Disk č. 6C0 – 027 B Pneu č. 6C0 – 307 F	Výkres: ZSB / datum: 6VO 600 001 / 5. 1. 2016-03-07 Výrobce disku: Volkswagen Výrobce pneu: Dunlop	Rozměr disku: 6Jx15 ET 38 Rozměr pneu: 185/60 R 88H			
Kontrolované znaky <sup>9</sup>	Výsledek kontroly: hodn. od - do	Předepsané Hodnoty	Počet a druh vady			Bod. hodn.	Poznámka
			A	B	C		
Tlak vzduchu	3, 12 – 3, 146	2,5 – 3,5				0	
Kolísání tlaku vzduchu	0, 026	<0,3 bar				0	
Výškové házení kola	0, 37 – 0, 54	<0,9 mm				0	
Stranové házení kola	0, 25 – 0, 69	<1, 1 mm				0	
Zbytková nevyváženost kola	3,3 – 6, 7	< 8 gr				0	
Vizuální kontrola při montáži	OK	bez poškození				0	
Vizuální kontrola chyb dodavatele	OK	bez poškození				0	
Vizuální kontrola montáže závaží	OK	správné umístění				0	
Správnost použitého závaží	OK	správné závaží				0	
Usazení závaží (není volné)	OK	drží pevně				0	
Počet závaží na straně kola	OK	max. 1				0	
Paleta s pneu od stejného dodavatele	OK	stejný dodavatel				0	
Stáří pneumatiky	06/16	ne starší 26 týdnů				0	
Bod konicity (kuželovitost)	OK	na vnitřní str. pneu				0	
Nepoškozenost ventilku (montáž)	OK	správně nasazen				0	
Viz. kontrola doskočení pneumatiky	OK	doskočená pneu				0	
Vizuální kontrola čistoty kompl. kola	OK	nečistoty, prach				0	
Identifikace kola (razítko)	OK	Čitelné				0	očistit razítko
Kontrola šíře ráfku	OK	dle výkresu ZBS				0	naměřeno 5,75 J
Kontrola středového otvoru	57,1	57, 060-57, 138 mm				0	
Zbytková nevyváženost kola (KVA)	-	<10 g				-	
Plnicí tlak při doskočení pneu (KVA)	-	< 4 bar				-	
Kontrola povrchového napětí	-	optimum 32mN/m				-	
Kontrola správnosti dat v LPS	OK	hodn., čas, datum				-	chybí HS
Teplota v prostoru kontroly	20	min 19°C				-	
<b>Vyhodnocení:</b> $QKZ = (1 - \frac{\text{Součet počtu chyb všech znaků}}{\text{Vážený součet bodů vady všech znaků}}) * 100$			<b>QKZ = 100, 00 %</b>				
<b>Poznámky:</b>	<b>Nápravná a preventivní opatření</b>						
	Zastavení/vytrídění: Opatření realizována/požadována:			Zavést změny ve specifikaci: Změna procesu/pracoviště:			
<b>Podpis:</b> <b>Datum:</b> 3. 3. 2016			<b>Auditor:</b> Trhlíková/Libich				

Zdroj: vlastní zpracování dle Checklistu společnosti SCHEDL (Libich, 2013).

<sup>9</sup> Kontrolované znaky, vyjma posledních pěti, jsou ohodnoceny faktorem číslo 5, který je vynásoben váhovým součinitelem číslo 4. Výsledný součin 20 je totožný pro všechny kontrolované znaky.

### c) **Zhodnocení auditu automobilového kola**

Nejdůležitějším bodem výrobního auditu je kvantifikace zjištěných výsledků. Vyhodnocení bylo provedeno dle koeficientu QKZ, který automaticky v Excelu vypočetl výsledek provedeného auditu. Během realizace auditu nebyly zjištěny zásadní nedostatky, pneumatika i disk byly po technické a vizuální stránce bez kritických vad. Drobná nesrovnalost, která během auditu nastala, byla nečitelnost razítka, jež slouží k identifikaci disku a nepatrné softwarové chyby s chybějícími hodnotami házivosti „HS“, které však nemají vliv na bodové ohodnocení. Jelikož byla zjištěna 100% úspěšnost, nemusela být stanovena nápravná a preventivní opatření. Checklist slouží zároveň i jako auditovaná zpráva, která prezentuje výsledky auditu.

### **4.3.3 Transport audit a audit čistoty a pořádku na pracovišti**

Kromě auditů managementu jakosti jsou ve společnosti SCHEDL realizovány rovněž transport audit a audit čistoty a pořádku na pracovišti.

#### **Transport audit**

Transport audit je atypickou formou interního auditu, který je prováděn anonymně, bez přítomnosti kontrované osoby. Dle plánu auditů jsou audity realizovány čtvrtletně, na podkladu Checklistu, viz příloha A, jež obsahuje kontrolní body dle normy VDA 6.3. Do předem připravené tabulky s hodnotícími kritérii se vypíše hlavička a následně se kontroluje řidič, který je zodpovědný za přiměřenou kvalitu zásilky a místo dodání. V praxi to probíhá tak, že je řidič auditorem sledován a ten následně hodnotí kontrolní body, na které je zaměřeno. Transport audit probíhá zejména namátkově a případné nesrovnalosti jsou s řidičem řešeny individuálně.

#### **Audit čistoty a pořádku na pracovišti**

Audit čistoty a pořádku na pracovišti se ve firmě provádí čtvrtletně, dle plánu auditů. Realizátorem je vedoucí oddělení, jež využívá k zachycení aktuálního stavu na pracovišti

Checklist, viz příloha B, který je vyhotoven v Excelu. Kontrolní Checklist zachycuje předepsané prvky kontroly dle normy VDA 6.3, která audit vyžaduje. Mezi kontrolované oblasti patří sklad, výroba, kvalita a kanceláře, které jsou ohodnoceny bodovou stupnicí, která je vymezena normou VDA 6.3. Techniky, které jsou při výkonu auditu využity, jsou zejména pozorování a vlastní prohlídka. Výsledné hodnoty se sčítají a v případě nutnosti jsou stanovena nápravná opatření, jelikož se společnost SCHEDL potýká s neochotou zaměstnanců udržovat čistotu a pořádek.

#### **4.3.4 Certifikační a zákaznický audit**

Ve společnosti SCHEDL jsou prováděny též interní audity, jež mají externí povahu, a to zákaznické a certifikační audity.

##### **Zákaznický audit**

Zákaznický audit, který je též nazýván jako samoaudit dodavatele, je realizován auditory firmy ŠKODA a dle Dvořáčka (2003) napomáhá ke zdokonalení dodavatelsko-odběratelského vztahu. Cílem je zhodnotit QMS a prokázat splnění jakostních požadavků v rámci logistického řetězce. Samotné přezkoušení, které je vícedenní, je provedeno v podobě systémového a procesního auditu dle norem VDA 6.3 a ISO/TS 16949 a ověřuje se zejména kvalita poskytnutých služeb, jež je rozhodujícím měřítkem pro volbu dodavatele.

Samoaudit je uskutečňován každoročně a realizuje se vždy do jednoho roku od předešlého zákaznického auditu<sup>10</sup>. Jelikož firma vystupuje pouze v pozici dodavatele služeb, prověřují se zejména kvalitativní požadavky služby, která je dodávána, a její dopad na proces, jež má bezprostřední vliv na hodnocení. Pro hodnocení je využit katalog otázek zaměřující se na management kvality dodavatelů. Všechny otázky, které jsou vyhodnoceny dle bodů definovaných normou VDA 6.3, představují podstatu pro sebehodnocení činnosti dodavatele, viz tab. 9.

---

<sup>10</sup> Poslední samoaudit dodavatele, který byl ve společnosti SCHEDL proveden, získal hodnocení 93 %.



**Tab. 9: Hodnocení samoauditů dodavatele**

<b>Stupeň</b>	<b>Hodnocení v %</b> sp = stupeň hodnocení	<b>Vyjádření</b>
A	sp > 90	kvalitativně způsobilý dodavatel
B	$80 \leq sp < 90$	kvalitativně způsobilý podmíněčně
C	sp < 80	kvalitativně nezpůsobilý dodavatel

Zdroj: vlastní zpracování dle normy VDA 6.3 (Česká společnost pro jakost, 2010).

Stupeň A představuje nejvyšší bodové ohodnocení, kterého chce dodavatel dosáhnout a současně si jej i udržet díky trvalému procesu zlepšování interního auditu. Výsledek je přezkoumán vlastní prověrkou ze strany zákazníka ŠKODA, která jej musí potvrdit. Pokud by společnost SCHEDL neobhájila požadavky a cíle, jež jsou ohodnoceny stupněm A, je uvalena finanční sankce v podobě úhrady nákladů, které jsou s auditem spojeny. V praxi se obvykle firma hodnotí stupněm B, který představuje nepatrné odchylky ve výrobní činnosti.

### **Certifikační audit**

Hlavním bodem programu auditů je certifikační audit, na základě něhož je udržován, popřípadě vystaven další certifikát. Před samotným procesem certifikačního auditu je společnost SCHEDL auditovaná nezávislou osobou z Bruselu, jelikož si firma nemůže auditovat činnost sama, čímž je zajištěno objektivní zhodnocení QMS. Samotná certifikační prověrka je prováděna jednou ročně dozorovou organizací, jež ověřuje plnění požadavků, na základě kterých byla společnosti udělena certifikace ISO. Jednou za tři roky je pak realizován komplexní certifikační audit, jenž zhodnocuje efektivnost a uplatňování systému řízení jakosti, který představuje hlavní podstatu pro vydání, popřípadě odebrání příslušného certifikátu. Společnost SCHEDL prošla poslední úspěšnou recertifikací normy ISO/TS 16949:2009 v září 2015, s platností certifikátu do roku 2018, v níž prošly všechny divize, dle zprávy z recertifikačního auditu, bez výjimky. Dle auditora společnosti SCHEDL dosahují náklady certifikačního, dozorového a recertifikačního auditu zhruba 200 000,- Kč, a proto je klíčové management kvality řádně udržovat.

## **5 Doporučení a návrhy pro efektivní organizaci interního auditu ve společnosti SCHEDL**

Společnost SCHEDL provádí interní audity managementu jakosti, které hrají důležitou roli v procesu řízení kvality. Primárním osvědčením jakosti technologických postupů jsou ISO normy, na jejichž podkladu je management kvality zaveden. Jelikož je organizace producentem sériové výroby v automobilovém průmyslu, vztahují se na ní zvláštní požadavky na použití mezinárodních norem, a to provádět interní audity dle norem ISO/TS 16949:2009 a VDA 6.3. Normy udělují osvědčení kvality, že společnost poskytuje služby v souladu s očekáváním zákazníka ŠKODA, včetně dodržení příslušných předpisů. Současně jsou realizovány transport audity a kontroly čistoty a pořádku na pracovišti, včetně auditů prováděné druhou a třetí stranou, které mají externí povahu.

Z provedeného rozboru stávajícího stavu ve společnosti SCHEDL bylo zjištěno, že interní audit představuje ve firmě nezastupitelnou roli. Svou činností napomáhá organizaci ke snižování zmetkovitosti, zlepšení kvality výrobní činnosti, hodnotí a zdokonaluje systémové a procesní oblasti a současně přináší systematický pohled na rizikové prvky normativních a zákaznických požadavků, čímž je zajištěna efektivnost celé organizace.

Interní audity jsou realizovány vlastními auditory společnosti, a přestože vedení managementu neshledává v auditní profesi zásadní nedostatky, byla navržena vhodná doporučení, včetně rozšíření současného stavu procesu interního auditu o ekologický audit. Navrhovaná doporučení jsou výsledkem provedené auditní analýzy, jejímž úkolem je zefektivnit stávající profesi interního auditu a snížit dopad podnikatelské činnosti na environmentální prostředí.

### **5.1 Doporučení pro společnost SCHEDL**

Z interních zdrojů společnosti SCHEDL a plánu výrobních auditů vyplývá, že za rok 2015 bylo realizováno zhruba 450 plánovaných auditů při schvalování finálních výrobků

a též 24 neplánovaných výrobních auditů, které jsou důsledkem sběru informací o interní a externí zmetkovitosti, v případě potřeby jsou výroby zvoleny náhodně. Auditor z mateřské společnosti SCHEDL se domnívá, že by se měl realizovat neplánovaný výrobní audit denně, tudíž by se počet auditů zvýšil z původních 24 na desetinásobek. Jelikož je realizátorem interních auditů obvykle pouze jeden zaměstnanec, který vykonává zároveň funkci manažera kvality, lze položit otázku, zda je efektivní vykonávat výrobní audit tak často. K tomuto účelu byla sestavena přehledná tab. 10, ve které je vyčíslena časová náročnost výrobního auditu za rok 2015, do které byl implementován externí požadavek každodenní realizace neplánovaných výrobních auditů.

*Tab. 10: Časová náročnost výrobního auditu*

<b>Rok 2015</b>	
Počet výrobních auditů při vzorkování	450
Počet neplánovaných auditů s požadavkem denní realizace	251
<b>Celkem</b>	<b>701</b>
Doba trvání jednoho výrobního auditu v hod.	2
Celková doba trvání všech výrobních auditů v hod.	1402
Počet pracovních dnů	251
<b>Počet výrobních auditů za den</b>	<b>3</b>
<b>Počet hod. denně strávených výrobními audity</b>	<b>6</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že při externím požadavku by společnost SCHEDL prováděla denně tři výrobní audit, jejichž časová náročnost činí šest hodin při osmihodinové pracovní době, tzn., že nejméně  $\frac{2}{3}$  pracovní doby by činila realizace auditů. Jelikož má manažer kvality i další pracovní povinnosti a interní audit je jen jednou z jeho náplní práce, nabízí se možnost přijetí dalšího zaměstnance do funkce interního auditora, jež by přinesl nezaujatý pohled na organizaci. Dalším řešením je snížit frekvenci výkonu výrobních auditů. K této myšlence vede fakt, že je společnost SCHEDL kvalitním dodavatelem pneumatik a disků, bez výskytu častých reklamací ze strany zákazníka, a přílišný interní dohled může působit negativně na pracovníky organizace. Ačkoliv byla prvotní myšlenka navýšení kontroly výrobků považována za dobré řešení, její implementace se v brzké době

nedoporučuje, jelikož nebyly zjištěny téměř žádné pozitivní dopady na zefektivnění interních procesů a současná frekvence kontrol výrobků je považována za postačující.

Určitý nedostatek, který ve společnosti přetrvává, je, že je realizátorem interních auditorů pouze vlastní zaměstnanec podniku. Ten zná sice proces dokonale, ale schopnost odpovědět si na kladené otázky sám a současně si udržet jistou dávku odstupů a objektivní nadhled nad auditovanou věcí, aby bylo možné otázky nezaujatě vyhodnotit a stanovit případná nápravní opatření, je mnohdy obtížné, jelikož interní pracovník může trpět tzv. procesní slepotou. Jediným možným řešením je najmutí externího specialisty, jež dokáže vytvořit přidanou hodnotu v podobě nezaujatého pohledu na auditovanou oblast, a který by spolupracoval s interním auditorem firmy. Pro společnost SCHEDL by tento návrh sice znamenal uvolnění jistých finančních prostředků, ale zároveň by se zefektivnily zjištěné výsledky, které by externí ověřovatel přinesl. Ten by současně vykonával činnost monitorování, jelikož současné monitorování interního auditu neboli sledování toho, zda jsou zjištěné výsledky efektivně managementem organizace využity, probíhá ve firmě spíše neformální cestou díky absenci útvaru interního auditu.

Neméně důležitým nedostatkem, jenž byl při analýze interního auditu zjištěn, je to, že má ke spisu transport auditu přístup především manažer kvality. Proto je navrhováno síťové uložení dokumentů, ke kterým bude mít přístup jak interní auditor, tak i každý odpovědný zaměstnanec společnosti, čímž bude zajištěna vyšší transparentnost. Navíc se společnost SCHEDL často potýká s neochotou zaměstnanců udržovat čistotu a pořádek na pracovišti. Řešením může být navýšení četnosti provádění auditu, jehož realizátorem bude osoba z jiného oddělení. Mohli by to být kupříkladu směnoví mistři, kteří provedou pravidelný audit na předchozí směně, čímž je zajištěn pořádkový audit na všech směnách osobou, jež přebírá dané pracoviště. Zároveň by se zvýšil tlak na zaměstnance ohledně dodržení pořádku a čistoty na pracovišti.

Jelikož je společnost SCHEDL výrobní podnik, myšlenka udržitelného rozvoje je často diskutována. V brzké době je na firmu kladena povinnost zavést a certifikovat normu ISO 14001, jejímž klíčovým prvkem je implementace EMS a realizace ekologického auditu, čímž se rozšíří stávající funkce interního auditu.

## **5.2 Ekologický audit jako nástroj podpory řízení**

V posledních letech se stává environmentální řízení prvkem celého podnikatelského procesu a význam ekologického auditu expanduje s rostoucími nároky na dodržování environmentálních aspektů (Lang, 2005). Zmírnění dopadů negativních vlivů a přispění k ochraně životního prostředí je cílem ekologického auditu, který doposud ve společnosti SCHEDL realizován není, avšak management organizace je povinen v nejbližší době zavést a certifikovat normu ISO 14001:2015, a to na základě tlaků zákazníka ŠKODA. Úkolem diplomové práce je navrhnout rozšíření současného stavu interního auditu o ekologický audit na podkladu normy ISO 14001, jež poskytne společnosti SCHEDL zajímavé informace před startem zavádění normy. Ekologický audit, včetně zavedení EMS a ekonomického zhodnocení, je zpracován v obecném charakteru prostřednictvím studia podnikových materiálů, normy ISO 14001 a osobních rozhovorů s příslušnými pracovníky.

### **Životní prostředí**

Odpovědnost za životní prostředí by měla být součástí každé úspěšné organizace. Jelikož je společnost SCHEDL dodavatelem poskytujícím služby, jakožto finální produkce pro zákazníka ŠKODA, primární úkoly tkví ve skladování, logistice a zásobování výrobních závodů s ohledem na požadavky odběratele. Během výrobního procesu, ve kterém jsou produkovány výrobky určené k odbytu, se společnost setkává se vstupy v podobě spotřebovaného materiálu a výstupy, které kromě zkompletované dodávky služeb zahrnují i nežádoucí odpad. Vyjma komunálního odpadu se při výrobní činnosti využívají roztoky při Arcotestu a jiné chemické látky, které jsou ekologicky likvidovány v souladu s právními předpisy v oblasti životního prostředí. Pozornost by měla být věnována i procesům, které jsou spojeny s poskytovanými dodávkami služeb, jako obalový materiál, doprava či odpadové hospodářství.

### **Systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001**

Jelikož je na společnost SCHEDL kladena povinnost získání certifikátu, jenž prokazuje angažovanost při dodržování environmentálních nároků, je třeba zavést EMS na podkladu

technické normy řady ISO 14001, která tvoří analogii k QMS, který byl v minulosti úspěšně zaveden. Toto strategické rozhodnutí pomůže aktivněji řídit vlivy, jež působí na životní prostředí a současně zlepši konkurenceschopnost firmy. Proces implementace EMS se řídí pravidly, která jsou uvedena v normě 14001 specifikující požadavky na zavedení environmentálního managementu.

Zahajovacím krokem při zavádění EMS je přezkoumání současného stavu, včetně stanovení všech přímých a nepřímých aspektů, jež mají dopad na životní prostředí. Zjištěné informace jsou podkladem pro zformulování environmentální politiky, kterou se společnost SCHEDL zaváže dodržovat. Jelikož organizace nedisponuje kvalifikovaným odborníkem z oblasti ekologie, nabízí se možnost oslovení externího proškoleného pracovníka z oblasti EMS, který bude zároveň konzultantem pro zaměstnance společnosti SCHEDL. Ten má za úkol navrhnout vhodnou dokumentaci, která bude vodítkem při uplatňování EMS. Účelem dokumentace je definovat harmonogram zavádění procesu, požadavky ekologické politiky a příručku EMS vycházející z vnitropodnikových směrnic společnosti. Nezbytným prvkem jsou rovněž interní dokumenty, které společně s kontrolním dotazníkem v podobě Checklistu uzavírají systém dokumentace. Primárním dokumentem společnosti SCHEDL by měla být právě příručka EMS, která popisuje vzájemné souvislosti prvků systému na podkladu normy ISO 14001. Jejím obsahem je zpravidla charakteristika organizace, způsob zavádění EMS, vymezení ekologických aspektů, včetně nezbytných příloh, jakožto spisu environmentální politiky.

Výchozím předpokladem pro úspěšně zavedený EMS je ustanovení vhodné ekologické politiky, cílů a environmentálních aspektů, které mohou ovlivňovat životní prostředí. Environmentální politika, jež představuje samostatný dokument vycházející ze strategie firmy, musí být definována tak, aby odpovídala podnikovým činnostem společnosti SCHEDL a potřebám zákazníků a současně byla v souladu s příslušnou legislativou. Povinností společnosti je zveřejnění politiky EMS na viditelném místě, čímž je zajištěna provázanost environmentálních cílů se zaměstnanci podniku a současně je zabezpečena interní komunikace, která vede k neustálému zlepšování procesu. Environmentální aspekty, jež mají významný dopad na životní prostředí, jsou zejména komunální odpad, a jeho nakládání s ním, a rovněž chemické látky, které jsou využívány při kompletaci disků

a pneumatik. Nedílnou součástí systému je následné monitorování environmentálních aspektů definovaných společností a současně by měla být sledována podnikatelská činnost a její soulad se stanovenými cíli a environmentální politikou, která je primární složkou environmentálního managementu. Stěžejním prvkem EMS je však ekologický audit, který je povinný pro podnikatelské subjekty, jež podléhají certifikaci normy ISO 14001:2015, tedy i v brzké době pro společnost SCHEDL.

### **5.2.1 Návrh ekologického auditu**

Ekologický audit bude prováděn na podkladu legislativy životního prostředí minimálně jednou ročně, a jelikož společnost SCHEDL nedisponuje zkušeným pracovníkem z oblasti ekologie, funkci interního auditora by měl prozatím zastávat externí ověřovatel, jenž poskytne nezávislost na auditované oblasti, a který zároveň spolupracoval na zavádění EMS. Ten má odpovědnost za vedení a realizaci ekologického auditu.

Implementace environmentálního auditu a EMS nezpůsobí významné změny v organizační struktuře společnosti z důvodu již fungujícího QMS, který byl v minulosti zaveden. Díky tomu dojde pouze k přesunutí pravomocí mezi zaměstnanci organizace a vznikne nová funkce auditora, případně manažera EMS. Pozici manažera EMS by mohl částečně zastávat současný manažer kvality a zároveň je třeba obsadit pozici interního auditora životního prostředí, kterým bude nejspíše externí specialista. V průběhu následujících let se nabízí možnost přenesení výkonu auditu na vlastního zaměstnance firmy, který bude proškolen akreditovanou společností v oblasti normy ISO 140001. Všechny ostatní aktivity, jež jsou spojeny s implementací EMS, včetně dodržování environmentálních cílů a politiky, budou vykonávat zaměstnanci organizace v rámci svých pracovních činností.

Jak již bylo uvedeno, společnost SCHEDL využívá při výkonu interního auditu specifické auditorské techniky a metody, které jsou kombinovány, čímž je zajištěn efektivní auditorský průběh. Techniky, které by mohly být při výkonu ekologického auditu využity, jsou zejména pozorování, systematické rozhovory s pracovníky, přezkoumání environmentálních aspektů a vlastní kontrola rizikových oblastí a postupů s cílem vyhodnotit ekologické chování a soulad s požadavky normy 140001, včetně dopadu na

životní prostředí. Pro efektivní průběh auditu je navržen kontrolní dotazník v podobě Checklistu, který obsahuje seznam kontrolních bodů, jež budou v průběhu ekologického auditu prověřovány. Ty jsou následně vyhodnoceny a dle počtu bodů jsou stanovena vhodná nápravná opatření, čímž je zajištěn proces neustálého zlepšování.

#### **a) Příprava a plánování ekologického auditu**

Samotný proces lze rozdělit do několika zásadních kroků, jimiž jsou plánování a příprava, uskutečnění ekologického auditu a předání zjištěných výsledků. Realizaci ekologického auditu, jenž probíhá na podkladu klíčových dokumentů, předchází plán auditů, kde musí být audit životního prostředí, včetně kompetentní osoby, oddělení a termínu realizace, zahrnut. Stěžejní informace jsou obsaženy v programu interních auditů, společně s cílem, časovým harmonogramem a technikami auditorské práce. Na podkladu programu auditu proběhne příprava a následná realizace ekologického auditu.

#### **b) Realizace ekologického auditu**

Klíčovým faktorem pro realizaci ekologického auditu je obeznámení auditora s auditovanou oblastí, včetně systému řízení environmentálního managementu. Zjištěné poznatky jsou shromážděny a jednotlivé environmentální aspekty, jež mají vliv na životní prostředí, jsou zaznamenány do kontrolního Checklistu, viz tab. 11, který je jedním z nástrojů společnosti SCHEDL. V procesu získání potřebných informací mohou být využity rozhovory se zaměstnanci podniku, studium podpůrné dokumentace či pozorování procesu, přičemž výsledkem je nezávislé posouzení účinnosti environmentálního profilu. Prověřované environmentální aspekty, jež jsou při auditu kontrolovány, mají rozdílný účinek na životní prostředí, který může být vymezen následovně:

- A: velmi nízký dopad na životní prostředí, legislativní požadavky splněny.
- B: střední dopad na životní prostředí, legislativní požadavky částečně splněny, příležitost pro zlepšení.
- C: vysoký dopad na životní prostředí, ohroženo plnění legislativních požadavků, nutnost nápravných opatření.



Tab. 11: Návrh Checklistu ekologického auditu

SCHEDL, s.r.o. Auditor:	<b>Ekologický audit</b> Systém environmentálního managementu					Strana: Číslo: Datum:	
Environmentální aspekty	Charakteristika	Dopad na ŽP			Bodové hodnocení	Nápravné opatření	Pozn.
		A	B	C			
Emise	Vytápění						
Chemické látky	Oleje, emulze, barvy						
Odpady	Komunální odpad						
Pohonné hmoty	Benzín, zemní plyn, nafta						
Poruchy	Havarijní stav, požár						
Preventivní kontrola	Prach, hluk, skladování obalů						
Voda a půda	Odpadní a povrchové vody						
Vzduch	Látky škodlivé pro ovzduší						
Podpis:	Vyhodnocení:						

Zdroj: vlastní zpracování.

### c) Zhodnocení ekologického auditu

Stěžejním bodem ekologického auditu je zhodnocení zjištěných výsledků. Vyhodnocení proběhne sečtením udělených bodů, jež mají odlišnou váhu. Bodový systém je dle normy VDA 6.3 stanoven na 0 – 10 bodů, kde číslo 10 představuje nejvyšší váhu, která má velký vliv na výsledné vyhodnocení. Zjištěné výsledky jsou předány jednateli společnosti a současně je vyhotovena zpráva o zjištěních, kde jsou uvedena nápravná a preventivní opatření, jež zlepší efektivnost environmentálního profilu společnosti SCHEDL.

## 5.2.2 Ekonomické zhodnocení

Způsob zavádění systému dle normy ISO 14001 a následné provádění ekologického auditu je finančně i časově náročné, s čímž souvisí i následná certifikace akreditovanou společností. Společnost SCHEDL musí v brzké době vynaložit nemalé finanční prostředky, jež souvisí s implementací, lidskými zdroji, ale i následným udržováním EMS na podkladu normy ISO 14001, který chce firma zavést v obou pobočkách společnosti, tedy Řepově a Kvasínách, současně.

Prvotními náklady jsou investice do lidských zdrojů, jakožto odborné firemní školení zaměstnanců<sup>11</sup>, které bude poskytnuto poradenskou organizací, ale i školení pro představitele managementu, manažera EMS, interního auditora a specialisty na ochranu životního prostředí. Implementace normy ISO 14001 je spojena s náklady na činnost externího konzultanta, jelikož se na zavedení normy nebudou podílet jen vlastní zaměstnanci, jejichž mzdové náklady, nebo alespoň jejich poměrná část, vstupuje do vynaložených finančních prostředků. Spolupráce interního a externího konzultanta je pro zavádění normy ISO 14001 nejvýhodnější, jelikož je zachována objektivita a nezávislost, včetně znalostí o auditové oblasti. Mezi náklady EMS je nutné zahrnout i nákup a aktualizaci odborné literatury a norem u Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, realizaci interního auditu, zpracování podpůrné dokumentace, jakožto příručky EMS, a audity certifikační společnosti, mezi které patří každoroční dozorový audit a recertifikační audit každé tři roky. Vyjma těchto stěžejních nákladů musí společnost SCHEDL počítat se zvýšením režijních nákladů, jako nákup hmotného vybavení či nových technologií, které jsou definovány normou ISO 14001. V rámci zavedení systému musí být vyčleněny prostředky jak na prvotní zavedení, tak i na budoucí zdokonalení a udržování systému, které jsou uvedeny v tab. 12. Ty vycházejí z rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti SCHEDL, interních zdrojů a vzdělávacích kurzů České společnosti pro jakost.

**Tab. 12: Náklady na implementaci ISO 14001**

<b>Náklady</b>	<b>Finanční prostředky</b>
Školení zaměstnanců o EMS	60 000,- Kč
Školení interního auditora EMS	8 000,- Kč
Školení manažera EMS	15 000,- Kč
Školení specialisty na ochranu ŽP	12 000,- Kč
Nákup odborné literatury a norem	10 000,- Kč
Zpracování podpůrné dokumentace	3 000,- Kč
Hmotné vybavení	60 000,- Kč
Certifikační, dozorový a recertifikační audit	173 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>341 000,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

<sup>11</sup> Zaměstnanci pracují v třísměnném provozu, přičemž školení bude probíhat pro každou směnu zvlášť.

Jelikož společnost SCHEDL disponuje úspěšně zavedeným systémem řízení kvality, nabízí se možnost zavedení EMS do IMS, který znamená integraci jednotlivých systémů řízení. Navíc je zlepšování kvality součástí ekologických i jakostních aspektů, jelikož se díky minimalizaci neshod u výrobku snižuje množství nežádoucích odpadů a surovin. Ačkoliv se jedná o rozdílné subsystémy, metodologii lze sloučit, a společné audity jsou nákladově výhodné, než jejich samostatná certifikace. Interní auditoři managementu jakosti jsou zpravidla vzdělávání i pro ekologické audity, avšak firmě je prozatím doporučován externí specialista z oblasti EMS. V následující tab. 13 jsou vyčísleny náklady QMS a EMS při samotné a integrované certifikaci, které jsou odhadnuty z interních zdrojů společnosti a rozhovorů s kompetentními zaměstnanci firmy.

**Tab. 13: Náklady na certifikaci IMS**

Systém řízení	Certifikační audit	Dozorový a recertifikační audit	Registrační poplatek	Celkem
EMS (QMS) samostatná certifikace	125 000,- Kč	41 000,- Kč	7 000,- Kč	173 000,- Kč
EMS + QMS integrovaná certifikace	200 000,- Kč	65 000,- Kč	7 000,- Kč	272 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tab. 13 je vidno, že pokud by společnost SCHEDL certifikovala EMS (QMS) samostatně, náklady by dosahovaly zhruba 173 000,- Kč. V případě integrované certifikace systémů řízení by došlo k úspoře 74 000,- Kč a současně by se snížil počet dozorových auditů. Do budoucna však firma o integrovaném systému neuvažuje, a proto by měla počítat s investicemi do implementace a následné certifikace normy ISO 14001, které jsou vymezeny tab. 12. Ekologický audit poskytne systematický přehled o environmentálních aspektech a současně sníží dopad podnikatelské činnosti SCHEDL na životní prostředí, jakožto nástroj zvýšení konkurenceschopnosti.

### **Environmentální manažerské účetnictví**

Ačkoliv je EMS a ekologický audit v raném stádiu zavádění, v souvislosti se společenskou odpovědností na ochranu životního prostředí je nezbytné, aby společnost environmentální

aspekty vykazovala v rámci účetních modulů. V podmínkách České republiky jsou náklady životního prostředí sledovány na dobrovolné bázi a často jsou evidovány v příloze účetní závěrky, popřípadě se vůbec nevyčísľují. Nepřesné vykazování environmentálních nákladů snižuje věrný a poctivý obraz finanční situace a výkonnosti podniku a výsledkem je negativní dopad na finanční analýzu (Černíková, 2015). Tradiční finanční účetnictví tedy nemůže zcela zahrnout informace o dopadech na životní prostředí, a proto je stále častěji využíván nástroj přinášeující systematický přehled o nákladech a výnosech životního prostředí, který se nazývá environmentální manažerské účetnictví, z angl. Environmental Management Accounting (dále EMA). EMA je způsob evidence nákladů a výnosů environmentu, přičemž cílem je snížit dopady podnikatelské činnosti na ekologii a zlepšit efektivnost užití materiálu a surovin (Lang, 2005). Pokud mají být environmentální dopady efektivně v organizaci sledovány, je třeba vymezit vstupy a výstupy, viz tab. 14, se kterými se společnost během výrobního procesu setkává.

**Tab. 14: Vstupy a výstupy výrobní činnosti**

<b>Vstupy</b>	<b>Výstupy</b>
Základní materiál	Emise (vytápění)
Pomocný, spojovací a obalový materiál (roztoky, oleje, emulze, barvy)	Voda, půda a ovzduší (škodlivé látky, odpadní a povrchové vody)
Energie (elektrická, plyn)	Komunální odpad
Spotřeba pohonných hmot (benzín, nafta)	Likvidace pomocného a spojovacího materiálu

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tab. 14 je patrné, že vyjma spotřebovaného materiálu, jenž slouží pro zkompletování dodávky služeb, je produkován i nežádoucí odpad. Základním materiálem pro výrobní činnost je pneumatika a disk, které společně se spojovacím a pomocným materiálem, jako jsou chemické látky, roztoky, oleje, barvy a emulze, představují základ pro výrobu kompletního kola. Při výrobě je současně spotřebována elektrická energie a pohonné hmoty, které jsou spojeny s výrobou a dodávkou služeb. Největší pozornost by měla být věnována činnostem, které jsou spjaty s dopady výrobní činnosti na životní prostředí. Ve

společnosti k těmto nevýrobním výstupům patří odpadové hospodářství, emise, preventivní kontrola prachu, hluku a obalového materiálu či odstranění pomocného materiálu, který je ekologicky likvidován v souladu s právními předpisy v oblasti životního prostředí. Při zavádění EMA by měla být též stanovena spotřebovaná množství vstupů a výstupů ve fyzických jednotkách, k tomu však nebyly poskytnuty dostatečné interní materiály. Ačkoliv obsahuje předchozí tabulka základní informace o vstupech a výstupech, jejich efektivní sledování a hodnocení interními a externími uživateli je dle Černíkové (2015) zajištěno jejich začleněním do účetního systému společnosti. Tab. 15 představuje návrh implementace environmentálních aspektů do směrné účtové osnovy firmy SCHEDL.

*Tab. 15: Návrh implementace environmentálních aspektů do směrné účtové osnovy*

Hlavní kniha	Analytický účet	Environmentální aspekt	Dopad na účetní závěrku
Zásoby	Základní materiál	Zásoby: pneumatika a disk	Rozvaha
	Pomocný materiál	Zásoby: barvy	
	Pomocný materiál	Zásoby: oleje a emulze	
	Obalový materiál	Zásoby: obaly	
	Hotový výrobek	Zásoby: kompletní kolo	
Podrozvahové účty	Nepoužitelná produkce odpadu „NPO“	NPO: prach z výrobní činnosti	Příloha účetní závěrky
		NPO: hluk při výrobní činnosti	
Náklady: spotřeba materiálu	Náklady: spotřeba základního materiálu	Náklady: pneumatika a disk	Výkaz zisku a ztráty
	Náklady: spotřeba pomocného materiálu	Náklady: barvy	
	Náklady: spotřeba pomocného materiálu	Náklady: oleje a emulze	
	Náklady: spotřeba obalového materiálu	Náklady: obaly	
Náklady: spotřeba energie	Náklady: spotřeba elektrické energie	Náklady: elektrická energie ve výrobní činnosti	
		Náklady: spotřeba zemního plynu	
Náklady: služby	Náklady: služby: likvidace ekologické zátěže	Náklady: služby: oleje a emulze	
		Náklady: služby: likvidace barev	
		Náklady: služby: likvidace obalů	
		Náklady: služby: komun. odpad	
		Náklady: služby: odpadní a povrchové vody	
		Náklady: služby: škodlivé látky do ovzduší	
Náklady: daně a poplatky	Náklady: emisní náklady	Náklady: emisní poplatky	
Výnosy: tržby z prodeje	Výnosy: tržby z hotových výrobků	Výnosy: automobilové kolo	

Zdroj: vlastní zpracování (Černíková, 2015).

Tab. 15 obsahuje návrh jednotlivých účtů, které mohou být použity k evidenci a sledování ekologických aspektů, se kterými se firma během výrobní činnosti setkává. Je patrné, že většina činností se projevuje buď jako rozvahové položky či prvky výkazu zisku a ztráty, které ovlivňují hospodářský výsledek společnosti. Nevýrobní prvky jako je prach a hluk při výrobní činnosti lze evidovat v rámci podrozvahových účtů. Zkompletování automobilového kola se nejprve projeví zvýšením hotových výrobků na skladě, při prodeji se zachytí v rámci tržeb v prodejní ceně. Kromě toho musí společnost uhradit i nezbytné náklady, které jsou spojeny s likvidací ekologické zátěže ve smyslu odpadového hospodářství, které je důsledkem výrobní činnosti společnosti.

Dle Černíkové (2015) je nezbytné jednotlivé environmentální prvky pravidelně sledovat a dokumentovat a zároveň vyhodnotit dopad výrobní činnosti na životní prostředí. Jelikož je v současné době společnost SCHEDL úspěšně hospodařícím závodem, je doporučováno sledovat aspekty, které jsou spojeny zejména s odpadovým hospodářstvím, spotřebou energií, ekologickou likvidací pomocného materiálu, emisními poplatky, preventivní kontrolou prachu a hluku, školením zaměstnanců, certifikací normy ISO 14001, odpisy a případnými pokutami a sankcemi, jež jsou způsobeny negativním dopadem činnosti na životní prostředí.

Přestože je zavádění EMS a realizace ekologického auditu na počátku, je předpokládáno, že se vynaložené finanční prostředky společnosti SCHEDL vyplatí. Přínosy, které plynou ze zdokonalení environmentálního profilu, lze spatřovat ve zlepšení firemní image v očích veřejnosti a zákazníků, úspoře nákladů na životní prostředí z důvodu efektivnějšího fungování společnosti a především upevnění konkurenční pozice díky získání mezinárodního certifikátu normy ISO 14001.

## Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnotit úlohu interního auditu v podnikatelském subjektu a současně navrhnout vhodná doporučení a návrhy pro jeho efektivní organizaci. Vzhledem k tomu, že je profese interního auditu v českém prostředí považována za poměrně mladou a neustále se rozvíjející oblast, podnítilo mě si jej zvolit za téma diplomové práce.

Moderní pojetí, které nahrazuje tradiční přístup, vymezuje interní audit jako nezávislou a objektivně ujišťovací činnost, zaměřující se na tvorbu přidané hodnoty a zdokonalení procesů v organizaci. Svou činností napomáhá společnosti dosahovat cílů tím, že poskytuje systematický přístup k hodnocení a zlepšování systému řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, včetně správy organizace (Dvořáček, 2003). Již z obsáhlé definice lze shledat přednosti, které implementace interního auditu podnikatelským subjektům nabízí.

Teoretická východiska, která vycházejí z domácí i zahraniční rešerše odborných publikací, jsou zaměřena na vymezení koncepce interního auditu, zejména jeho vznik a historický vývoj, úlohu a význam uvnitř podniku, včetně auditního procesu na podkladu Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. Diplomová práce se rovněž věnuje komparaci interního a externího auditu a stěžejní prvek představuje audit managementu jakosti, který byl doplněn o environmentální audit.

V praktické části je zprvu věnováno charakteristice podnikatelského subjektu SCHEDL, ve kterém je posléze analyzována profese interního auditu, které byla v diplomové práci věnována největší pozornost. Společnost SCHEDL, přední dodavatel pneumatik a disků pro zákazníka ŠKODA, provádí interní audity managementu jakosti na podkladu norem ISO/TS 16949 a VDA 6.3 se zohledněním požadavků zákazníka. Současně realizuje transport audity a audity čistoty a pořádku na pracovišti, včetně zákaznických a certifikačních auditů, jež mají externí charakter. Praktické znalosti získané systematickým sledováním interního procesu byly následně aplikovány na modelový příklad výrobního a procesního auditu a zároveň byla provedena deskripce auditních modelů, které jsou ve společnosti realizovány.

Z provedeného auditního rozboru byly zjištěny jisté slabiny, které management organizace, díky nedostatku nezávislosti, nemusí shledávat. Proto byla nastíněna vhodná doporučení, jež by mohla zdokonalit stávající profesi interního auditu. Zejména je navrhováno snížení frekvence provádění výrobního auditu, přijetí externího specialisty s nezájatým pohledem na auditovanou oblast, který by spolupracoval s interním auditorem, zlepšení výkonu monitorování, síťové uložení auditní dokumentace a zvýšení četnosti provádění auditu čistoty a pořádku na pracovišti.

Stěžejním prvkem byl návrh rozšíření současného stavu interního auditu o ekologický audit na podkladu normy ISO 14001, včetně jeho ekonomického zhodnocení. Přestože byl podnětem pro zavedení normy životního prostředí zákazník ŠKODA, myšlenka udržitelného rozvoje a šetrnost k životnímu prostředí měla být společností operující v automobilovém průmyslu implementována již dříve, i když firma plní legislativní a jiné požadavky v oblasti životního prostředí bez osvědčení v podobě certifikátu. Pro společnost by bylo nákladově výhodné implementovat environmentální management, společně s managementem kvality, do integrovaného systému řízení. O jeho zavedení však společnost v nejbližší době neuvažuje, ačkoliv by došlo k úspoře nemalých finančních prostředků. Současně by měla organizace přemýšlet o způsobu vedení nákladů a výnosů životního prostředí, k čemuž by mohl posloužit nástin environmentálního účetnictví.

Na základě šetření vyplývajících z praktické části lze potvrdit domněnku, že činnost interního auditu představuje ve společnosti SCHEDL nezaměnitelné místo, která zlepšuje efektivnost systému řízení organizace. Zjištěné závěry a doporučení, jež jsou výsledkem provedené studie současného stavu interního auditu ve společnosti SCHEDL, budou předloženy vedení managementu pro zdokonalení stávajících auditních postupů. Současně je očekáváno, že návrh ekologického auditu, včetně jeho ekonomického zhodnocení, poskytne společnosti zajímavé poznatky před startem zavádění normy ISO 14001. Přestože je EMS a ekologický audit v raném stádiu zavádění, je předpokládáno, že toho strategické rozhodnutí umožní ekonomický růst společnosti, který bude zabezpečen s ohledem na ekologické požadavky díky získání certifikátu normy ISO 14001.



Závěrem lze konstatovat, že ačkoliv existuje řada praktických návodů, příruček a auditních postupů, interní audit, který je ve svém jádru unikátní a specifický, zlepšuje efektivnost řízení organizace, jakožto podpůrný nástroj odhalování rizik a zdokonalení procesů. Díky tomu může tato diplomová práce sloužit jako podklad pro správné pochopení účinnosti interního auditu ve všech aspektech, jež přináší metodický přístup ke zlepšení kontrolních a řídicích mechanismů, který je základem úspěšně hospodařícího podniku.

## Seznam citované literatury

*Audit procesu: proces vzniku hmotného produktu/sériová výroba, proces vzniku služby/poskytování služeb.* Praha: Česká společnost pro jakost, 2010. ISBN 978-80-02-02261-9.

BAILEY, Andrew D, Audrey A. GRAMLING a Sridhar RAMAMOORTI. *Research opportunities in internal auditing.* Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003. ISBN 0-89413-498-1.

BROWN, Richard. *A history of accounting and accountants.* New York: Cosimo Classics, 2004. ISBN 1-59605-084-5.

CASCARINO, Richard a Sandy van ESCH. *Internal auditing: an integrated approach.* 2nd ed. Lansdowne, South Africa: Juta, 2007. ISBN 07-021-7269-3.

CAVALEROS, George. Internal audit. *Accountancy SA* [online]. 2013, s. 20-22 [cit. 2016-03-17]. ISSN 0258-7254. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1348282332?accountid=17116>.

ČERNÍKOVÁ, Martina a Olga MALÍKOVÁ. Accounting agenda and evaluation of enterprises' environmental activities in the Czech republic. *International Journal of Sustainable Development and Planning.* WIT Press, 2015, s. 177-189. ISSN 1743-7601.

*Česká společnost pro jakost* [online]. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/>.

*Český institut interních auditorů* [online]. Praha: Český institut interních auditorů, 2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/>.

ČSN P ISO/TS 16949. *Systémy managementu kvality - zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu.* 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. Třídící znak 01 0329.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací.* Praha: C.H. Beck, 2005a. ISBN 80-717-9809-6.

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005b. ISBN 80-251-0836-8.

*European Confederation of Institutes of Internal Auditing* [online]. Belgium: European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2016 [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.eciia.eu/>.

HARON, Hasnah, et al. The reliance of external auditors on internal auditors. *Managerial Auditing Journal* [online]. 2004, s. 1148-1159 [cit. 2016-03-17]. ISSN 0268-6902. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/274625205/F5C6E872795F4435PQ/3?accountid=1716>.

*ISO: International Organization for Standardization* [online]. Brno: Providence.cz, s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/>.

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

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.

KREUZ, Jaroslav a Ondřej VOJÁČEK. *Firma a životní prostředí*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1254-9.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-419-8.

LIBICH, Lukáš. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Formuláře Checklistů*. Řepov, 2013.

LIBICH, Lukáš. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Hlavní a podpůrné procesy*. Řepov, 2011.

LIBICH, Lukáš. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Metodický pokyn pro interní audit*. Řepov, 2009.

LIBICH, Lukáš. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Metodický pokyn 06 pro podproces nákup*. Řepov, 2010.

LIBICH, Lukáš. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Plán auditů za rok 2015*. Řepov, 2015.

*Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu: platné od 2011* [online]. Praha: Český institut interních auditorů, 2011 [cit. 2015-10-13]. ISBN 80-86689-46-8. Dostupné z: [http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec\\_blok\\_CD.pdf](http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec_blok_CD.pdf).

MIKOLÁŠ, Jan a Bohuslav MOUCHA. *Váš podnik a životní prostředí při vstupu České republiky do Evropské unie: Příručka pro podnikatele*, Praha: MŽP, 2004. ISBN 80-7212-268-1.

MOELLER, R. Robert. *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*. 7th ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-29303-4.

NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PAYNE, Nigel. The role of internal audit in relation to risk management. *Accountancy SA* [online]. 2002, s. 21 [cit. 2016-03-17]. ISSN 0258-7254. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215199792/fulltext/41DCB3E1598A4055PQ/13?accountid=17116>.

PICKETT, Spencer K.H. *The essential handbook of internal auditing*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-047-0017-326.

PODSKALSKÝ, Radovan. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Obecné informace o společnosti a organizační schéma*. Řepov, 2016.

RATLIFF, Richard L. *Internal auditing: principles and techniques*. 2nd ed. Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors, 1996. ISBN 08-941-3326-8.

SAWYER, Lawrence B., Mortimer A. DITTENHOFER a James H. SCHEINER. *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*. 5th ed. Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors, 2003. ISBN 08-941-3509-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4168-4.

SCHEDL, Albert a Radovan PODSKALSKÝ. *Interní zdroj společnosti SCHEDL Automotive System Service, s.r.o: Filozofie společnosti*. Řezno, 2004.

*SCHEDL Automotive System Service GmbH & Co. KG* [online]. Königswinter: SCHEDL Automotive System Service, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.schedl-automotive.de/index.php>.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-87-5.

SUCHÁNEK, Zdeněk. *Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití: návrh ČSN EN ISO 14001:2005*. Praha: Český normalizační institut, 2004. ISBN 80-7283-172-0.

SWINKELS, Walter H.A. *Exploration of a theory of internal audit: a study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms*. Delft: Eburon, 2012. ISBN 978-90-5972-701-4.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

*The Institute of Internal Auditors* [online]. Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors, 2016 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA, et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ, et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

## **Bibliografie**

ČSN EN ISO 14001:2015. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. 2. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. Třídící znak 01 2301.

ČSN EN ISO 9001:2015. *Systémy managementu kvality*. 3. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. Třídící znak 01 0901.

DUBIS, Gregory S., et al. *Interní audit a podvod*. Praha: Český institut interních auditorů, 2011. ISBN 978-80-86689-45-6.

RUSSELL, J. P. *The internal auditing pocket guide: preparing, performing, reporting, and follow-up*. 2nd ed. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2007. ISBN 978-0-87389-710-5.

## Seznam příloh

Příloha A	Checklist transport auditu.....	1
Příloha B	Checklist auditu čistoty a pořádku na pracovišti.....	1

## Příloha A Checklist transport auditu

<b>TRANSPORT AUDIT</b>		
Datum:		
Jméno:		
Směna:		
Jméno řidiče:		
Místo dodání:		
Zákazník/projekt:		
<b>Kontrolní body</b>		
<b>Body</b>	<b>OK/NOK</b>	<b>Poznámky</b>
Poškození na vychystaných paletách		
Díly zabaleny dle balicího předpisu		
Díly jsou zaprášeny/zašpiněné		
Bezchybné naložení (bez poškození)		
Správné zajištění nákladu proti pohybu/poškození		
Správná cesta		ujeto km:
Doba transportu (od výjezdu do příjezdu)		min:
Náklad i transport zajištěn před vykládkou		
Bezchybné vyložení (bez poškození)		
Díly jsou zaprášeny/zašpiněné/poškozené		
<b>Výsledek:</b>		

Zdroj: vlastní zpracování dle Checklistu společnosti SCHEDL (Libich, 2013).

## Příloha B Checklist auditu čistoty a pořádku na pracovišti

<b>AUDIT POŘÁDKU A ČISTOTY</b>				
Jméno:	Datum:	Poznámky	Body	Výsledek
<b>A</b>	<b>Sklad</b>			
A1	pneu ve skladu			
A2	disky ve skladu			
A3	kompletní kola na paletách			
A4	vykládka pneu			
A5	prázdné palety v hale			
A6	regál – palety, krabice			
A7	regál – ventilky, závaží			
<b>B</b>	<b>Výroba</b>			
B1	zakládání disků – linka 1			
B2	zakládání disků – linka 2			
B3	zakládání pneu – linka 1			
B4	zakládání pneu – linka 2			
B5	mýdlování – linka 1			
B6	mýdlování – linka 2			
B7	obouvání – linka 1			
B8	obouvání – linka 2			
B9	ruční obouvání			
B10	plnicí zvony – linka 1			
B11	plnicí zvony – linka 2			
B12	pracovní vyvažování CEMB 1			
B13	pracovní vyvažování CEMB 2			
B14	pracovní vyvažování CEMB 3			
B15	pracovní vyvažování CEMB 4			
B16	kontrolní vyvažovačka CEMB 5			
B17	kontrolní vyvažovačka CEMB 6			
B18	konečná kontrola – linka 1			
B19	konečná kontrola – linka 2			
B20	konečná kontrola – stolek			
B21	pracoviště, manipulátor			
B22	Kuka - robot			
B23	expedice – stolky, palety			
<b>C</b>	<b>Ostatní</b>			
C1	vchod			
C2	vykládka disků			
C3	prázdné palety venku			
C4	dílna, batéřárna			
C5	regál – kalibrační kola			
C6	rampa – expedice			
C7	rampa – příjem			
C8	přístřešek pro kuřáky			
<b>D</b>	<b>Kvalita</b>			
D1	izolační sklad			
D2	stolek kvality, nástěnka			
D3	pracoviště výrobního auditu			
<b>E</b>	<b>Kanceláře</b>			
E1	kancelář ředitele závodu			
E2	kancelář – logistika			
E3	kancelář – kvalita a výroba			
E4	kancelář – expedice			
E5	kancelář - sklad			
E6	kuchyň			
<b>Výsledek:</b>				

Zdroj: vlastní zpracování dle Checklistu společnosti SCHEDL (Libich, 2013).