

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Úloha a postavení interního auditu v managementu
výrobní firmy s mezinárodní účastí**

Bc. Ivana Dvořáková

© 2014 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Úloha a postavení interního auditu v managementu výrobní firmy s mezinárodní účastí*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Pavle Římovské, vedoucí mé diplomové práce za připomínky a cenné rady, které mi pomohly ke zkvalitnění mé práce. Dále děkuji celé své rodině za trpělivost a pomoc během mého studia.

Úloha a postavení interního auditu ve výrobní firmě s mezinárodní účastí

Souhrn

Tato diplomová práce je tematicky zaměřena na vývoj, současné postavení a význam interního auditu ve firmě s mezinárodní účastí a jeho přínos managementu při sestavování přidané hodnoty. V úvodní části byla autorkou objasněna teoretická východiska a odborná terminologie týkající se koncepce interního auditu dle standardů profesionální praxe, procesního a integrovaného systému řízení. V další části byla představena zvolená společnost Swallowfield PLC a její vnitřní prostředí, které je předmětem analýzy. V analytické části autorka použila procesní analýzu vybraného typu interního auditu kvality a životního prostředí v závodě Tábor. Touto analýzou byly zjištěny silné a slabé stránky zkoumaného procesu, příležitosti a ohrožení, které byly shrnuty v závěrečné SWOT analýze. Autorkou navrhovaná zlepšení slabých stránek mohou přispět ke zkvalitnění procesu interního auditu a zvýšení efektivity řízení. Jedná se konkrétně o realizační část auditu a zefektivnění způsobu auditování, analýzy kořenové příčiny problému, zvolení a implementace vhodného nápravného opatření. Výsledkem navržených zlepšení je také ekonomická úspora, která souvisí s eliminací rizika nekvality ve výrobním procesu a množstvím vyrobených neshodných výrobků, které ekonomicky zatěžují závod Tábor.

Klíčová slova: procesní řízení, systém managementu kvality a životního prostředí, postup, standard, interní audit, interní auditor, útvar pro audit, organizace, neshoda, kořenová příčina, nápravné opatření.

The role and position of internal audit in the management of production company with international participation

Summary

This master thesis is thematically focused on the development, current position and importance of internal audit in the company with international participation and its benefit to the management during the set up of added value. Theoretical background and terminology relating to the concept of internal audit according to the standards of professional practices, process- and integrated management system were cleared up by the author in the introduction part. Company Swallowfield PLC and its internal environment, which is the subject of analysis, was introduced in the next part. The process analysis of chosen type of quality and environment internal audit in Tabor site was used by author in the analytical section. Weaknesses, strengths, opportunities and threats of studied process were found out with this analysis and summarized in final SWOT analysis. By author proposed improvements could contribute to the quality improve of internal audit process and increase of management efficiency. This is particularly the realisation part of internal audit and streamlining the way of auditing, root cause analysis of detected issue, election and implementation of appropriate corrective action. The result of proposed improvements is the economic savings which is connected with elimination the risk of poor quality in the production process and quantity of produced nonconforming products that economically burden the Tabor site.

Keywords: process management, quality and environmental management system, procedure, process, standard, internal audit, internal auditor, internal audit's department, organisation, non-conformity, root cause, corrective action.

OBSAH

1 ÚVOD.....	11
2 CÍL A METODICKÝ POSTUP.....	12
2.1 CÍL PRÁCE.....	12
2.2 METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ TÉMATU.....	12
3 TEORETICKÁ ČÁST.....	14
3.1 KONCEPCE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
3.2 DEFINICE POJMŮ PROCESNÍ ŘÍZENÍ, PROCES, PROCESNÍ AUDIT	15
3.3 INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU	16
3.3.1 <i>Systému managementu kvality dle mezinárodní normy ISO 9001:2008.....</i>	<i>18</i>
3.3.2 <i>Systém managementu životního prostředí dle mezinárodní normy ISO 14001:2004</i>	<i>19</i>
3.3.3 <i>Kompatibilita obou systémů.....</i>	<i>20</i>
3.3.4 <i>Společné termíny a definice obou systémů</i>	<i>20</i>
3.4 INTERNÍ AUDIT	21
3.4.1 <i>Historie interního auditu, Institut interních auditorů.....</i>	<i>21</i>
3.4.2 <i>Institucionální rámec interního auditu.....</i>	<i>22</i>
3.4.3 <i>Definice interního auditu, cíle auditu</i>	<i>22</i>
3.5 ŘÍZENÍ INTERNÍHO AUDITU V ORGANIZACI	26
3.5.1 <i>Útvar interního auditu v podniku.....</i>	<i>26</i>
3.5.2 <i>Interní auditor a etický kodex.....</i>	<i>26</i>
3.5.3 <i>Standardy pro výkon auditorské praxe.....</i>	<i>27</i>
3.5.4 <i>Metodický postup interního auditu</i>	<i>28</i>
3.6 ROZHODOVACÍ METODY V IA – METODIKA URČENÍ KOŘENOVÉ PŘÍČINY PROBLÉMU..	33
3.6.1 <i>Diagram příčin a následků.....</i>	<i>33</i>
3.6.2 <i>5x proč - 5 why</i>	<i>34</i>
3.6.3 <i>8D report.....</i>	<i>34</i>
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SWALLOWFIELD.....	36
4.1 ZÁKLADNÍ HISTORICKÉ MILNÍKY A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	36
4.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY, ZÁKAZNÍCI, VÝROBNÍ PORTFOLIO	37
4.2.1 <i>Rozsah poskytovaných služeb</i>	<i>37</i>
4.2.2 <i>Segmentace výroby dle zákaznického portfolia</i>	<i>38</i>
4.2.3 <i>Segmentace výroby dle druhu jednotlivých výrobků</i>	<i>39</i>

4.3	VÝROBNÍ ZÁVODY SPOLEČNOSTI, ZÁVOD TÁBOR	40
4.3.1	<i>Rozmístění závodů</i>	40
4.3.2	<i>Charakteristika závodu Tábor</i>	41
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
4.4.1	<i>Přehled skupiny</i>	44
4.4.2	<i>Organizační schéma skupiny</i>	45
4.4.3	<i>Pravidelné jednání vedení skupiny</i>	46
4.5	POLITIKA SPOLEČNOSTI.....	47
4.5.1	<i>Politika kvality</i>	47
4.5.2	<i>Odpovědnost managementu - závazek a zaměření na zákazníka</i>	47
4.5.3	<i>Cíle, hodnoty a mise, navržená obchodní strategie</i>	47
4.5.4	<i>Zástupce managementu, přezkoumání managementu</i>	49
4.5.5	<i>Dosažené certifikace</i>	49
4.6	NASTAVENÍ PROCESŮ A ŘÍZENÍ DOKUMENTACE, KOMUNIKACE.....	50
4.6.1	<i>Nastavení firemních procesů</i>	50
4.6.2	<i>Komunikace a řízení dokumentace</i>	51
4.7	ZAMĚŠTNANCI, SYSTÉM ŠKOLENÍ A HODNOCENÍ.....	55
4.7.1	<i>Plán rozvoje školení</i>	58
4.7.2	<i>Osobní ohodnocení zaměstnance</i>	58

5 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PROCESU INTERNÍCH AUDITŮ V ZÁVODĚ TÁBOR, STANOVENÍ KRITICKÝCH BODŮ..... 59

5.1	TYPY AUDITŮ PROVÁDĚNÉ V ZÁVODĚ TÁBOR	59
5.1.1	<i>Audity vedené třetí stranou</i>	59
5.1.2	<i>Audity vedené druhou stranou</i>	59
5.1.3	<i>Audity prováděné první stranou</i>	60
5.2	ANALÝZA VYBRANÉHO TYPU AUDITU	60
5.2.1	<i>Postavení závodu Tábor v rámci společnosti</i>	60
5.2.2	<i>Analýza nastaveného procesu interního auditu kvality a životního prostředí</i>	65
5.2.3	<i>Příprava auditu</i>	67
5.2.4	<i>Realizace auditu</i>	69
5.2.5	<i>Zakončení auditu</i>	71
5.2.6	<i>Monitorování auditu</i>	74
5.2.7	<i>Útvar interního auditu v rámci společnosti</i>	77
5.2.8	<i>Interní auditoři, vedoucí auditor, školení a rozvoj</i>	78
5.2.9	<i>SWOT analýza</i>	80

6 VÝSLEDKY ANALÝZY A JEJICH SHRnutí, VYPRACOVÁNÍ NÁVRHŮ KE ZLEPŠENÍ A ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU INTERNÍCH AUDITŮ.....	81
7 ZÁVĚR.....	87
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	90
8.1 ODBORNÁ LITERATURA:.....	90
8.2 INTERNETOVÉ ZDROJE:.....	91
8.3 OSTATNÍ ZDROJE:.....	91
9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ.....	92
10 SEZNAM ZKRATEK.....	93
11 SEZNAM PŘÍLOH.....	94

1 ÚVOD

Současný globální svět, ve kterém žijeme, klade vysoké nároky na jednotlivce, společnosti, firmy a organizace, které se snaží nastavit a neustále zlepšovat své systémy řízení tak, aby obstály v širokém spektru konkurence a zároveň si zachovaly ekonomickou udržitelnost, efektivitu, rentabilitu a generovaly zisk. Snahou společností moderního vyspělého světa je dosahovat těchto cílů při zachování etické a sociální soudržnosti.

V dnešní době, kdy nabídka výrazně převyšuje poptávku, a kdy je stále těžší být úspěšný, se moderní management snaží zlepšit systémy řízení pomocí různých nástrojů. Jedním z nich je také interní audit. Tato celkem mladá disciplína si prošla poměrně složitým vývojem svého chápání od funkce kontrolní a revizní až po dnešní správné chápání významu slova audit. Tedy jako nezávislého a objektivního zdroje, který přináší užitek všem stupňům řízení firmy. To vše pouze v případě, že má v rámci firmy správné postavení, podporu managementu a své výsledky dokáže řádně prodat. Moderní audit je úzce propojen s managementem, stává se jeho poradním orgánem a slouží jako jeho podpora a ne jako obtíž. Tento princip již mnoho společností pochopilo a vytvořilo tzv. sparing- partnerství s interním auditem. Interní auditoři jsou v dnešní době přijímáni jako „druhé oči managementu“, pomáhají odhalit rizika a přispívají ke zvyšování efektivnosti a hospodárnosti.

Řešení na otázku, jaké postavení a význam má interní audit v managementu mezinárodní firmy se snaží najít také tato diplomová práce. Management dále uvedeného mezinárodně ustanoveného podniku je postaven na znalostech řízení. Jeho hlavním cílem je orientace na zákazníka a uspokojení jeho potřeb a požadavků. Proto je ve svém řízení orientován nejen na cenu, ale i na kvalitu, kterou jeho zákazníci vyžadují. To vše při zachování bezpečnosti a zdraví svých pracovníků, etické a environmentální zodpovědnosti vůči svému okolí. Aby však dosáhl tohoto nelehkého úkolu, potřebuje určitou pomoc a tu mu může poskytnout interní audit jako jeho přímý partner a zároveň nezávislý zdroj určité formy kontroly. Interní audit nelze hodnotit bez managementu, součinnost interního auditu a managementu je nezbytná pro splnění nastavených cílů. Podnik proto využívá tohoto systému „4 očí“ a s jeho pomocí se snaží uchovat stávající zákazníky a přilákat nové a zároveň dosáhnout vyšší efektivnosti a hospodárnosti všech svých řídicích a kontrolních procesů.

2 CÍL A METODICKÝ POSTUP

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je prozkoumání a analýza implementovaného systému interních auditů ve vybrané společnosti, zjištění oblastí, v nichž dochází ke ztrátám kvality v průběhu výrobního procesu, stanovení kritických faktorů v procesu interních auditů a jejich řešení vedoucí ke snížení rizika a zvýšení kvality. Na základě zjištěných výsledků budou stanoveny silné a slabé stránky zkoumaného procesu, které pomohou vypracovat návrhy ke zlepšení a zefektivnění implementovaného systému interních auditů a jeho prorůstání do managementu firmy.

2.2 Metodický postup řešení tématu

Metodický postup v teoretické části spočíval převážně ve studiu odborné literatury, která sleduje vymezenou problematiku a zabývá se teorií řízení firmy, procesu, procesního řízení, systému řízení kvality a životního prostředí, integrovaného systému a teorií interního auditu. Závěrem této části autorka představila nástroje zlepšování kvality, které aplikovala v návrhové části. Kromě odborné literatury autorka využila také internetových zdrojů, článků norem ISO a standardů profesionální praxe interního auditu a informací z centrálního disku společnosti, které použila především v analytické části. Všechny publikace a ostatní odborné zdroje jsou uvedeny v kapitole 8 „*Seznam použitých zdrojů*“.

V další části autorka využila pro shromažďování dat a informací následující postup. Jednalo se především o studium a získání dat z centrálního disku společnosti a rozhovory, které byly využity za účelem zpracování charakteristiky sledovaného podniku. Vlastní praxe (autorka je zaměstnankyní podniku a pracuje na pozici vedoucího auditora), průzkum, dále dotazování, sledování a porovnávání byly použity v analytické části za účelem analýzy stávajícího procesu interního auditu a dále rozhovor s řídicím pracovníkem a výpočet byl použit v návrhové části za účelem vypracování řešení. Období, které bylo sledováno, se týkalo krátkodobé minulosti (sledovaný podnik existuje od roku 2007) s výhledem na střednědobou perspektivu, tedy 5-10 let.

Z hlediska zadaného tématu bylo zájmem autorky převážně vnitřní prostředí podniku a vymezení jeho činnosti, proto byly blíže představeny následující oblasti. Jednalo

se především o základní historické milníky, rozsah poskytovaných služeb, portfolio zákazníků. Dále byly charakterizovány jednotlivé závody a především závod Tábor a jeho postavení v rámci celé skupiny, představena organizační struktura a řízení společnosti, politika jakosti, nastavení procesů a řízení dokumentace, komunikace uvnitř společnosti a systém školení a hodnocení zaměstnanců.

V analytické části autorka zvolila následující metodický postup. Nejdříve analyzovala všechny typy auditů prováděné ve vybraném závodě a dále se soustředila na analýzu vybraného typu interního auditu s cílem posouzení zavedené kvality a možnosti jejího zvýšení v procesu auditování a hodnocení současné přínosnosti interního auditu pro management podniku. U zvoleného typu auditu integrovaného systému managementu kvality a životního prostředí, který je prováděn ve všech procesech podniku byla autorkou využita procesní analýza a jednotlivé dílčí fáze procesu interního auditu byly analyzovány způsobem porovnání teoretických východisek a skutečného stavu. Zjištěné výsledky porovnání – silné a slabé stránky procesu interního auditu, dále zjištěné příležitosti a ohrožení autorka shrnula do výsledné SWOT analýzy.

Návrhová část řešení tématu práce vychází z analytických poznatků a je zaměřena na vypracování zlepšení metodického postupu provádění interních auditů pomocí nástrojů zlepšování kvality – Ishikawova diagramu, 5 proč a 8D reportu, jejichž cílem je zvýšení kvality procesu IA, odhalení kořenových příčin problémů (zjištěných neshod) a stanovení vhodného nápravného či preventivního opatření, které vede ke snížení rizika nekvality ve výrobním procesu a zvýšení efektivnosti celého systému.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Koncepce procesního řízení

Počátky koncepce procesního řízení sahají až do doby významného ekonoma a filozofa **Adama Smitha**, který jako první rozdělil práci na úkony umožňující úzkou specializaci prací, které vedou k prudkému růstu kvalifikace, a jehož následkem byly změny ve vnitřním uspořádání firem a následné změny v uspořádání celého trhu.

Po Smithovi k vývoji procesního řízení přispěl i **Henry Ford**, který jako první zavedl pohyblivý pás a zajistil tak práci přicházet k dělníkům místo toho, aby dělníci přicházeli k práci. Díky tomuto přístupu došlo k výraznému nárůstu produktivity práce, než když jeden člověk vyráběl celý výrobek sám.

Prezident automobilové společnosti General Motors **A.P. Sloan** jako první přišel s myšlenkou aplikovat model A. Smithe dělbu práce v oblasti managementu a vytvořil systém nezávislých divizí. Toto rozdělení však přineslo v další době určité problémy, především v důsledku dosahování cílů jednotlivých divizí, které se časem ukázalo jako problematické z hlediska celé společnosti neboť dílčí cíle jednotlivých divizí mohly být i v rozporu. Toto se projevilo převážně v době po druhé světové válce – „v období růstu“ a krize vyvrcholila na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. V tomto období pomalu došlo k nasycení poptávky, která se do té doby ukázala jako základní pilíř období růstu. Důvodem nasycení byl především rozvoj informačních technologií, jehož následkem byla změna ve způsobu práce a její organizace, změna komunikace, která vytvářela nové možnosti. Celý tento mechanismus způsobil ve všech oblastech lidského jednání neustálý a zrychlující se růst. Díky tomuto rozvoji firmy vyprodukovaly více, než byli zákazníci schopni zkonsumovat.

Od konce 18. století, tedy doby A. Smithe až po dnešní postindustriální svět si procesní řízení prošlo několika stádii vývoje. Dnešní doba však ukazuje, že je potřeba dalších změn v přístupu k procesnímu řízení. Procesní řízení v současném světě by se tak mělo zaměřit na následující 3 fenomény a podle nich organizovat veškeré kritické faktory současné hospodářské situace.¹

¹ ŘEPA, V., *Procesně řízená organizace*, s. 20.

Jedná se o následující tzv. 3 C:

- zákazníci (customers)
- konkurence (competition)
- změna (change)

3.2 Definice pojmů procesní řízení, proces, procesní audit

Podstatou procesního přístupu k řízení v současné době je orientace na zákazníka a uspokojení jeho různorodých a neustále se vyvíjejících požadavků a potřeb. Zároveň je třeba obstát v konkurenčním ringu a řídit změny, které je nutné provádět, aby byl podnik schopný proniknout na nasycený trh. Klíčový je také přístup a podpora vrcholového managementu k procesnímu řízení.

Procesní řízení lze tedy chápat jako soubor postupů, metod, systémů a nástrojů maximální výkonnosti a trvalého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů. Cílem je splnění nastavených strategických cílů, které vycházejí z definované strategie organizace. Procesní přístup je filozofií, jejíž podstatou je organizace práce v podniku a organizace všech jeho činností.²

Stejně tak jako procesní řízení i **proces** samotný nelze jednoduše charakterizovat jednou větou. Existuje velké množství definic a významů, ale obecně lze proces charakterizovat jako skupinu na sebe navazujících a souvisejících činností, které procházejí organizací, a které spotřebovávají lidské, materiální, finanční a informační zdroje. K těmto zdrojům přidávají přidanou hodnotu a výstupem je pak finální produkt s konečnou hodnotou pro zákazníka.³

Aby byly nastavené procesy stále funkční a efektivní, musí být podrobovány pravidelným auditům. Zjištění a nálezy z auditů pak poskytují zpětnou vazbu a cenné informace pro řídicí management, který na základě výsledků vyhodnotí zjištěná rizika a pomocí vhodných nástrojů zajistí nápravu nebo zlepšení procesu.

Procesní audit je tak zaměřen na relevantní procesy organizace (vývoj, nákup, výrobní či provozní činnosti, prodej, servis), jehož cílem je průběžně kontrolovat nastavené

² ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, s. 30.

³ Tamtéž, s.29.

firemní procesy a reagovat tak na potencionální odchylky formou vhodných preventivních či nápravných mechanismů.⁴

Procesní audit se zaměřuje na instalaci (realizuje se zpravidla každý týden v průběhu zavádění), dodržení a hodnocení nastaveného procesu (realizují se zpravidla půl roku až jeden rok po dokončení komplexní instalace procesu).⁵

3.3 Integrovaný systém managementu

Pro účely této diplomové práce bude nutné také objasnit následující základní pojmy. Jedná se o integrovaný systém managementu – systém managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce.

Tak, jak si firmy a organizace procházely jednotlivými fázemi svého vývoje, začalo být zřejmé, že se neobejdou bez koncepčního řízení. Tento termín se nazývá **management** a jedná se vlastně o cílové a systematické utváření a vedení firmy (organizace) a řízení jejich sociotechnických systémů jednání z věcného a osobního pohledu.⁶

Neustále se zvyšující požadavky na kvalitu výrobku, ochranu životního prostředí, bezpečnost práce, rozvoj informačních technologií a další atributy postupně nabývaly na významu a daly základ vzniku celé řadě národních či mezinárodních specifických či technických norem. Postupem doby se ukázala nutnost tyto normy sjednotit. Proto vznikla Mezinárodní organizace pro standardizaci – International Organisation for Standardization – **ISO**, která vytvořila soubor mezinárodních technických norem vycházejících původně z britských standardů.

Technickou normou se rozumí soubor kvalifikovaných doporučení, která obsahují technické specifikace či jiná kritéria, pravidla, definice, příp. kritéria bezpečnosti materiálů, výrobků, postupů či služeb.⁷

Přijmutí a dodržování norem je dobrovolné, přináší však řadu výhod jak výrobcům, tak konečným uživatelům. V České Republice nese zodpovědnost za vydávání norem Úřad pro technickou normalizaci, který se také podílí na jejich vývoji a je dále zodpovědný za harmonizaci norem s normami evropskými či mezinárodními.

⁴ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 106.

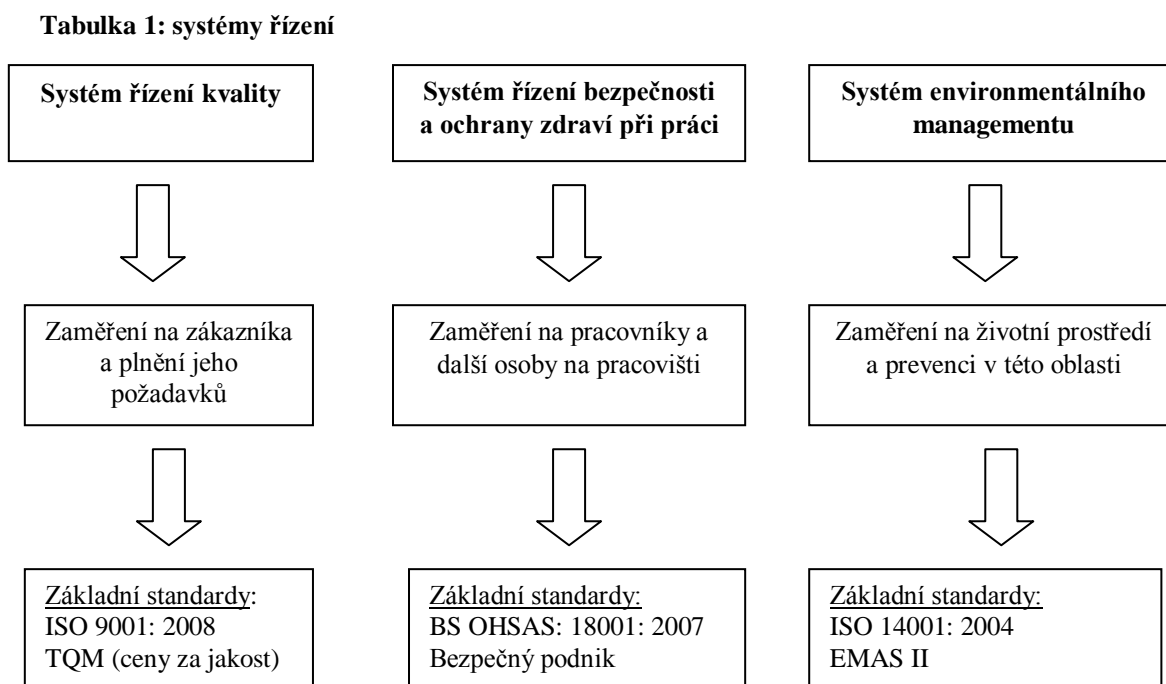
⁵ DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*, s. 34.

⁶ LANG, H. *Management: trendy a teorie*, s.8.

⁷ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele.*, s. 56.

Mezi nejdůležitější mezinárodní standardy, které jsou v současné době nejvíce implementovány v celé řadě firem a organizací, a které jsou součástí přístupu k řízení organizací, patří systémy managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce. Jejich základem jsou především mezinárodní normy řady ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001.

Systémy řízení, jejich zaměření a používaný standard přehledně zobrazuje níže uvedená tabulka:



Zdroj: SPEJCHALOVÁ, D. Management kvality, bezpečnosti a environmentu: trendy a teorie, s. 5

Společnosti si volí zavádění jednotlivých systémů převážně dle požadavků svých zákazníků. Trendem posledních let je postupné zavedení a implementace zpravidla všech výše popsaných systémů řízení. Jelikož požadavky na zavedení systému, struktura, členění a forma mezinárodního standardu jsou velice podobné, řada firem přistupuje k zavádění tzv. **Integrovaného systému managementu (IMS)**, který představuje společné zavedení a udržování několika systémů řízení. Jedná se zpravidla o systému managementu kvality

životního prostředí a bezpečnosti práce reprezentované mezinárodními standardy ISO 9001:2008, 14001: 2004, resp. OHSAS 18001: 2008.⁸

Toto společné řízení přináší bezesporu řadu výhod, mezi které patří například jednotné provádění interních auditů, jednotný systém preventivních či nápravných opatření, přezkoumání managementu, které reviduje aspekty všech systémů dohromady apod.

3.3.1 Systému managementu kvality dle mezinárodní normy ISO 9001:2008

Různorodost jednotlivých provozních a výrobních činností podniků v soukromém, ale i organizací v neziskovém sektoru si vyžaduje systematický přístup k zajištění jakosti. V posledních letech je kladen důraz na stabilitu jakosti a na implementaci jakosti do celého výrobního procesu od jeho přípravy až po výrobu a dodání k zákazníkovi. Tento přístup se nazývá systém řízení jakosti neboli QMS (Quality Management System) a je zaměřen převážně na požadavky zákazníka.⁹

V evropském prostoru se nejčastěji zavádí a řídí systém kvality dle mezinárodní normy ISO 9001.

Principem této normy jsou jednoduché zásady, podle kterých vedení společnosti stanovuje cíle a plány v oblasti zajištění kvality při výrobě, a které jsou postupně podle nastavených procesů realizovány. Účinnost nastavených procesů je měřena a monitorována, aby mohla být přijata efektivní nápravná opatření. Norma se zabývá základními principy jako je řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury a také interními audity, jejichž podstatou je získání zpětné vazby.

Tuto mezinárodní normu mohou používat interní a externí strany, včetně certifikačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky zákonů a předpisů aplikovaných na produkt a vlastní požadavky organizace.

Norma podporuje procesní přístup při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka.

Na všechny procesy je možné aplikovat metodu známou jako PDCA, tedy „Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej“, kterou lze popsat následujícím způsobem:

⁸ VÁCHAL, J, VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*, s. 521.

⁹ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 68.

Plánuj: stanov cíle a procesy důležité k dosahování výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace

Dělej: implementuj procesy

Kontroluj: monitoruj a měř procesy a produkty proti politikám, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích

Jednej: prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu¹⁰

3.3.2 Systém managementu životního prostředí dle mezinárodní normy ISO 14001:2004

Kromě řízení jakosti si řada podniků a organizací uvědomuje svoji zodpovědnost k životnímu prostředí. Jedním z cílů, na které by měl být zaměřen podnikový management, je postupné snižování negativních dopadů činností, výrobků nebo služeb podniku na ŽP. Proto řada firem přistupuje k zavádění systému environmentálního managementu, nebo-li EMS (Environmental Management System) systému, který zavádí pořádek do snah firem a organizací zabývat se environmentálními aspekty způsobem rozdělování odpovědnosti a neustálým vyhodnocováním činností, postupů a procesů.

Stejně jako u řízení kvality také systém EMS je ve firmách a organizacích zaváděn a řízen dle mezinárodního standardu - ISO 14001.

Základem je tedy stanovení politiky a cílů organizace, které berou v potaz právní a ostatní požadavky a zároveň si organizace sama identifikuje aspekty, které mají největší dopady na životní prostředí, a které se v rámci trvalého zlepšování pomocí projektů snaží redukovat.

Také tato norma je založena na metodě PDCA (Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej), která je popsána následujícím způsobem:

Plánuj: stanov cíle a procesy nezbytné k dosahování výsledků v souladu s environmentální politikou organizace

Dělej: uplatňuj procesy

Kontroluj: monitoruj a měř procesy ve vztahu k environmentální politice, cílům, cílovým hodnotám, požadavkům právních předpisů a dalším požadavkům a podávej zprávy o výsledcích

¹⁰ Úvod. *Systém managementu kvality – Požadavky*. ČSN EN ISO 9001.

Jednej: prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti systému environmentálního managementu¹¹

3.3.3 Kompatibilita obou systémů

Oba systémy řízení - jakosti i životního prostředí jsou v mnoha svých požadavcích kompatibilní, to znamená, že mají jednotné požadavky např. na řízení záznamů a dokumentů, politiky, cíle a plány, odpovědnosti a kompetence, interní komunikaci, přezkoumání vedením, odbornou způsobilost, monitorování a měření a především však na interní audity, nápravná a preventivní opatření.

Pokud má organizace zavedené oba systémy současně, může v rámci integrovaného systému provádět interní audity pro oba systémy najednou. Podmínkou jsou však řádně proškolené a certifikované lidské zdroje, které mají znalosti obou systémů.

3.3.4 Společné termíny a definice obou systémů

Jednotlivé systémy mají svoje speciální názvosloví a definice, přesto existují pojmy, které jsou pro oba systémy společné. Jedná se především o pojmy související s problémy = neshodami a jejich řešením. Ty vycházejí z normy pro řízení jakosti (ČSN EN ISO 9000), ale metodika řešení neshod u systému environmentálního managementu je podobná.¹²

Článek 3 (Termíny a definice) normy ISO 14001 uvádí následnou charakteristiku jednotlivých termínů:

Auditor – osoba s odbornou způsobilostí provádět audit

Interní audit - systematický, nezávislý a dokumentovaný proces s cílem získávání důkazů z auditu a stanovení rozsahu splnění kritérií auditu systémů stanovených organizací

Shoda – splnění požadavku

Neshoda – nesplnění požadavku

Nápravné opatření – opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody

Preventivní opatření - opatření umožňující odstranit příčinu potenciální neshody

Kořenová příčina – základní příčina neshody

¹¹ Úvod. *Systém environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití*. ČSN EN ISO 14001.

¹² SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*, s. 16.

Neustálé zlepšování – opakující se proces zlepšování systému v souladu s nastavenou politikou

Dokument – informace a jejich podpůrný prostředek

Postup – specifikovaný a popsáný způsob provádění činnosti nebo procesu

Záznam – dokument uvádějící dosažené výsledky a poskytující důkazy o provedených činnostech¹³

3.4 Interní audit

3.4.1 Historie interního auditu, Institut interních auditorů

Interní audit si prošel dlouhým historickým vývojem, jehož počátky sahají až do starověkého Řecka a Říma. Jeho význam byl úzce spjat s rozvojem účetnictví, v historickém kontextu byl interní audit spojen převážně s ověřováním účetních výkazů. S rozvojem průmyslové revoluce v 19. st. v Anglii byl položen základ povinnému auditu. V důsledku dalšího rozvoje firem, růstu jejich velikosti, počtu zaměstnanců a hodnoty používaného majetku se měnila také role a úloha interního auditu. Rostla jeho odpovědnost a postupně se stal nástrojem vedení podniku pro dosažení efektivnosti řízení podniku. Interní audit se tak posunul od úlohy revidovat ekonomickou a finanční situaci podniku až k nástroji nezávislé kontroly všech vnitřních činností podniku. Tuto funkci si zachovává dodnes.¹⁴

S rozvojem interního auditu byla zřejmá také nutnost vzniku instituce, která by sjednotila požadavky a metodicky podpořila tuto činnost. Proto byl v roce 1941 v New Yorku založen **Institut interních auditorů** (The Institute of Internal Auditors – IIA), který má dnes svoje sídlo v Altamonte Springs na Floridě v USA a sdružuje více než 180 000 členů ze 190 zemí celého světa. Jeho hlavní činností je tvorba norem, pravidel a standardů, které by zaručovaly efektivní vykonávání činnosti interního auditu při dodržování etických pravidel. Dalším předmětem činnosti je poradenská činnost, školení a zabezpečení certifikace interních auditorů, výzkum, šíření a rozvoj znalostí týkající se interního auditu a

¹³ Termíny a definice. *Systém environmentální managementu - Požadavky s návodem pro použití*. ČSN EN ISO 14001, s.11-14.

¹⁴ DVORÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 2.

jeho odpovídající roli v oblasti kontroly, řízení rizik a součinnosti mezi odborníky a zúčastněnými stranami.¹⁵

V České Republice sdružuje interní auditory **Český institut interních auditorů** (ČIIA), který působí od roku 1995, má zhruba 1000 členů a je národním institutem mezinárodního IIA. Jeho náplní je podobně jako u mezinárodního institutu poradenská, konzultační, vzdělávací a informační činnost v oblasti interního auditu.¹⁶

3.4.2 Institucionální rámec interního auditu

IIA jako globální tvůrce standardů v oblasti profese interního auditu provedl v roce 2006 revizi Rámce profesní praxe (RPP), tedy revizi struktury směrnic IIA a s nimi souvisejících postupů profese interního auditu. Výsledkem bylo vydání nového Mezinárodního rámce profesionální praxe (International Professional Practices Framework – IPPF), který představuje logicky provázaný systém usnadňující přípravu, interpretaci a aplikaci postupů a metodik vhodných pro profesi interního auditu. Tento koncepční rámec zahrnuje závazné směrnice stanovené technickými výbory IIA a rozděluje je do dvou kategorií: směrnice povinné (závazné), kde je potřebný soulad s principy uváděnými v těchto směrnicích pro profesní praxi interního auditu a směrnice důrazně doporučené, kde je doporučen soulad s těmito směrnicemi podporovanými IIA.¹⁷

Závazné směrnice se dále skládají z:

- definice interního auditu
- etického kodexu
- standardů

3.4.3 Definice interního auditu, cíle auditu

Zhruba do roku 2000 bylo možné nalézt různé definice auditu, od tohoto roku však veškerá tuzemská i zahraniční literatura uvádí jednotnou definici interního auditu, která byla schválena správní radou IIA, a která se stala součástí Mezinárodního rámce profesionální praxe interního auditu.¹⁸

¹⁵ IIA The Institute of Internal Auditors: *About The IIA*. [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/>.

¹⁶ ČIIA Český institut interních auditorů. o.s.: *O nás*. [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciaa/>.

¹⁷ Báčová, J., ŠENFELD, A. *Rámec profesionální praxe interního auditu*.

¹⁸ KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*, s. 14.

Tato definice vymezila interní audit jako: „nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činnost, zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit napomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení správy organizace.“¹⁹

Moderní pojetí interního auditu se posunulo v jeho chápání od pojmu „funkce“ k dnešnímu vymezení jeho podstaty jako „činnosti“. Moderní přístup interního auditu klade důraz na několik významných faktorů, především na jeho nezávislost a objektivnost, komunikaci mezi auditorem a managementem, na přidanou hodnotu a zdokonalování a vnímání organizace jako celku. Moderní interní audit se stává poradním orgánem vedení podniku.

Definice IA poskytuje náhled na 3 základní úkoly interního auditu:

- dohlížet na správu a řízení organizace
- dohlížet na vnitřní kontrolu
- podílet se a dohlížet na řízení rizika

Cílů interního auditu existuje celá řada mezi základní však patří:

- provádět neustálou analýzu činnosti podniku, jeho organizace, řízení podniku a navrhnout managementu podniku vhodná doporučení a opatření
- ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému podniku
- kontrolovat správné plnění nastavených politik, norem, postupů či pokynu vedení podniku
- sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti podniku
- vyhodnocovat odhalené neshody a odchylky a navrhnout doporučení k jejich odstranění²⁰
- identifikovat příležitosti ke zlepšení systému

K základním nástrojům pro dosažení cílů interního auditu patří analýzy, hodnocení, sdělení, informace, doporučení, návrhy opatření a další, které jsou součástí auditních zpráv.

Interní audit může poskytovat podniku celou řadu služeb, nebo-li existují různé typy interních auditů, které je možné uvnitř podniku provádět. Podnik může interně

¹⁹ Báčová, J., ŠENFELD, A. *Rámec profesionální praxe interního auditu*, s.27.

²⁰ DVORÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 2.

auditovat jakoukoliv činnost, subjekt, jednotku nebo systém, které zhodnotí jako rizikové z hlediska své činnosti. Mezi nejvýznamnější typy interních auditů patří např. finanční audit, vnitřní účetní kontrola, soulad podnikové politiky se zákony, audit operací, managementu, jakosti, životního prostředí, bezpečnosti práce, podvodů či informačních systémů.

3.4.3.1 Audit operací

Audit operací se zaměřuje na vše, co je možné v rámci podniku auditovat.

Operací podniku se rozumí jakákoliv opakovaná činnost podniku směřující k výrobě produktu nebo poskytované služby. Cílem tohoto auditu je zvýšit efektivnost podniku a jeho podstatou je kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení organizace a posouzení úspěšnosti dosahování cílů, účinnosti a hospodárnosti. Výsledkem auditu by mělo být doporučení umožňující zlepšení budoucího řízení. Tento audit je zaměřen na manažerské cíle, iniciativy a strategii. Oblasti auditu operací jsou představovány všemi aktivitami, které organizace vykonávají (např. finance, personalistika, nákup, výroba, prodej, marketing, výzkum a vývoj apod.). Tento typ auditu je spojen s vymezením a řešením problému a s odpověďmi na otázky proč, jak, kdo a kdy se to dělá.²¹

3.4.3.2 Audit systému jakosti

Audit systému jakosti je charakterizován jako nezávislý informační zdroj, který se dotýká podnikových procesů, které tvoří systém zabezpečování kvality podniku. Vrcholové vedení na základě výsledků auditu rozhoduje o potřebných a nezbytných opatřeních, která slouží ke zlepšení fungování systému kvality a zároveň přispívají ke zvýšení úrovně plnění jednotlivých zákaznických požadavků.²²

3.4.3.3 Audit systému životního prostředí

Charakteristika tohoto typu interního auditu je podobná jako u auditu systému jakosti. Tento audit se týká veškerých procesů, které tvoří systém ochrany životního prostředí v podniku. Interní audity jakosti i životního prostředí jsou nedílnou součástí systému řízení jakosti, resp. životního prostředí, zejména tam, kde se realizují požadavky norem ISO 9001, resp. 14001.

²¹ DVORÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*.

²² NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*.

3.4.3.4 Interní audit a vnitřní kontrola

System vnitřní kontroly zahrnuje veškeré aktivity, jimiž je zjišťováno, zda dosahované výsledky jsou v souladu s výsledky plánovanými.²³

Za systém vnitřní kontroly je zodpovědný management. Vnitřní kontrola je součástí všech aspektů činností podniku a je považována za synonymum řídicích a kontrolních mechanismů v rámci organizace. Řídicí a kontrolní mechanismy jsou takové, jimiž management zvyšuje pravděpodobnost dosažení stanovených cílů a záměrů. Kontrola (jako čtvrtá složka řízení) je výsledkem řádného plánování, organizování a vedení ze strany managementu.

Interní auditor by měl při stanovování cílů interního auditu brát v úvahu specifické požadavky shody nastavené managementem organizace (např. nezákonnost, nedodržování smluv, plýtvání, neúčinnost atd.), které jsou důležité pro cíle interní kontroly a ověřit jejich soulad.

Management vytváří a udržuje prostředí, které podporuje kontrolu. Naproti tomu interní audit zkoumá a vyhodnocuje procesy plánování, organizace a řízení, aby bylo zjištěno, zda existuje přiměřená jistota dosažení cílů a záměrů.²⁴

3.4.3.5 Interní audit a řízení rizik

V pojetí interního auditu je riziko charakterizováno jako pravděpodobnost, že určitá událost nebo čin může negativně ovlivnit nastavenou činnost v organizaci.

Vztah interního auditu a rizika je velice úzký. Interní audit dává vedení organizace zprávu, že potenciaální rizika pro organizaci jsou známa a kontrolována, na druhé straně výše identifikovaných rizik je důležitá pro výběr oblastí, které mají být v organizaci auditovány. Tento princip je základem tvorby plánu auditu. Přístup interního auditu, který je založen v organizaci na analýze rizik se nazývá „rizikový audit“.²⁵

3.4.3.6 Externě a interně zajištěný IA

Externí zajištění IA bylo v minulosti nejčastěji spojováno s finančním auditem. V současné době se však princip externě pojatého IA rozšiřuje i do dalších typu auditů jako je např. audit jakosti, životního prostředí, bezpečnosti práce, managementu a další.

²³ DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. *Interní audit v praxi*, s. 111.

²⁴ DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 49-50.

²⁵ DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. *Interní audit v praxi*, s. 123-124.

Externí auditorská činnost je charakterizována jako veřejná služba poskytovaná kvalifikovanými pracovníky, kteří nejsou zaměstnanci daného podniku naproti tomu interní zajištění IA předpokládá provedení auditu prostřednictvím vlastních zdrojů tedy pracovníky podniku. Toto klade vysoké nároky na kvalifikaci a zaškolení pracovníků a souvisí zpravidla se zřízením útvaru interního auditu. Záleží tedy na velikosti a složitosti organizace, jaký typ auditu zvolí.

3.5 Řízení interního auditu v organizaci

3.5.1 Útvar interního auditu v podniku

Zřízení útvaru interního auditu v podniku záleží na mnoha faktorech. Jde především o velikost podniku, ekonomickou situaci, úroveň vnitřního řízení a kontroly, velikost materiálních a personálních zdrojů.

Útvar IA v organizaci vychází z principu IA a tím je jeho objektivnost a nezávislost. Základním předpokladem pro začlenění útvaru IA do podniku je jeho nezávislost. U výrobních podniků se doporučuje jeho nezávislost na generálním řediteli a podřízenost přímo dozorčí radě. Úspěšné fungování útvaru IA souvisí s funkcí vedoucího útvaru, který by měl mít maximální podporu ze strany nejvyššího vedení organizace. Vedoucí útvaru IA nese plnou zodpovědnost za jeho fungování, dále vymezuje pravomoci a přiděluje činnosti jednotlivým členům, vypracovává statut útvaru, stanovuje cíle a monitoruje jejich naplňování, vytváří metodické pokyny, rozvíjí lidské zdroje, spolupracuje s externími auditory, zpracovává rozpočet, komunikuje s vedením organizace.²⁶

3.5.2 Interní auditor a etický kodex

Mezi závaznou směrnicí Rámce profesionální praxe patří Etický kodex, jehož cílem je podpora etické kultury při provádění interního auditu.

Etický kodex se skládá ze dvou důležitých částí:

- základních zásad, které jsou důležité pro profesi a praxi interního auditu
- pravidel jednání, které stanovují normy chování očekávané od interního auditora.

Tato pravidla představují pomůcku pro uplatňování Základních zásad v praxi a dále slouží jako návod pro etické jednání interních auditorů

²⁶ DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. *Interní audit v praxi*, s. 207-217.

Mezi základní zásady, které se očekávají od výkonu interních auditorů, patří:

- integrita, objektivita, důvěryhodnost a kompetentnost

Každá z těchto zásad má vypracovaný základní rámec pravidel chování, které jsou stanoveny v Etickém kodexu.

Podstatou činnosti interního auditora podobně jako u interního auditu je jeho objektivnost a nezávislost. Dle Rámce musí IA postupovat nestranně a nezaujatě a vyhýbat se jakémukoliv střetu zájmů, poskytovat poradenské služby dle své odbornosti a profesionální péče, vykonávat svou činnost v souladu s Definicí IA, Etickým kodexem a Standardy. Interní auditor musí dle článku o profesním rozvoji průběžně zlepšovat své znalosti, dovednosti další schopnosti.²⁷

Současná praxe klade vysoké nároky na osobní a odborné vlastnosti. Interní auditor musí umět komunikovat, být schopen jednat s lidmi, naslouchat, efektivně mluvit a jasně formulovat, poznávat a eticky se chovat. Organizace by měla umožnit internímu auditorovi se odborně vzdělávat, zvyšovat si jeho kvalifikaci formou odborné certifikace. Nebezpečné pro výkon činnosti IA je také jednostranné provádění této činnosti, proto by organizace v rámci zvyšování efektivity IA měla po určité době zajistit rotaci pracovníků na této pozici a zajistit kariérní postup.²⁸

3.5.3 Standardy pro výkon auditorské praxe

Interní audity jsou vykonávány v různém kulturním a právním prostředí, uvnitř firem, které se liší velikostí, strukturou a zaměřením prostřednictvím interních zaměstnanců i externích odborníků. Jednotlivé audity se liší svým účelem, předmětem zkoumání, rozsahem apod., proto byla vyvinuta snaha o ucelený koncepční přístup.

IIA proto vytvořila a vydala systém Mezinárodních standardů pro profesní praxi IA (SPPIA), které jsou součástí závazných směrnic Rámce profesní praxe IA, a jejichž základním cílem je:

- vymezit základní principy praxe IA
- poskytnout rámec a základní metodiku pro provádění a kontrolu širokého spektra služeb IA, přinášejících přidanou hodnotu

²⁷ Báčová, J., ŠENFELD, A. *Rámec profesionální praxe interního auditu*, s.47.

²⁸ Dvořáček J., *Interní audit a kontrola*.

- vytvořit základnu pro hodnocení výkonu IA
- podporovat zdokonalené organizační procesy a postupy²⁹

Tyto standardy neslouží pouze pro interní auditory, kteří z nich čerpají základní metodiku řízení IA, ale mohou být využity i zákazníci auditu, veřejností, managementem a dalšími zainteresovanými stranami.

Standardy jsou rozděleny do 3 základních skupin:

- 1) Základní standardy – definují základní požadavky a vlastnosti osob a útvarů provádějící IA
- 2) Standardy pro výkon IA – definují podstatu činnosti IA a vymezují základní metodiku provádění IA, poskytují kvalitativní kritéria, na jejichž základě lze činnost IA hodnotit
- 3) Prováděcí standardy – vztahují se k výše uvedeným standardům a dále rozpracovávají jejich jednotlivé dílčí požadavky³⁰

3.5.4 Metodický postup interního auditu

Základní princip metodiky řízení interního auditu, který je založen na řízení rizika je přehledně zobrazen na dále uvedeném obrázku.

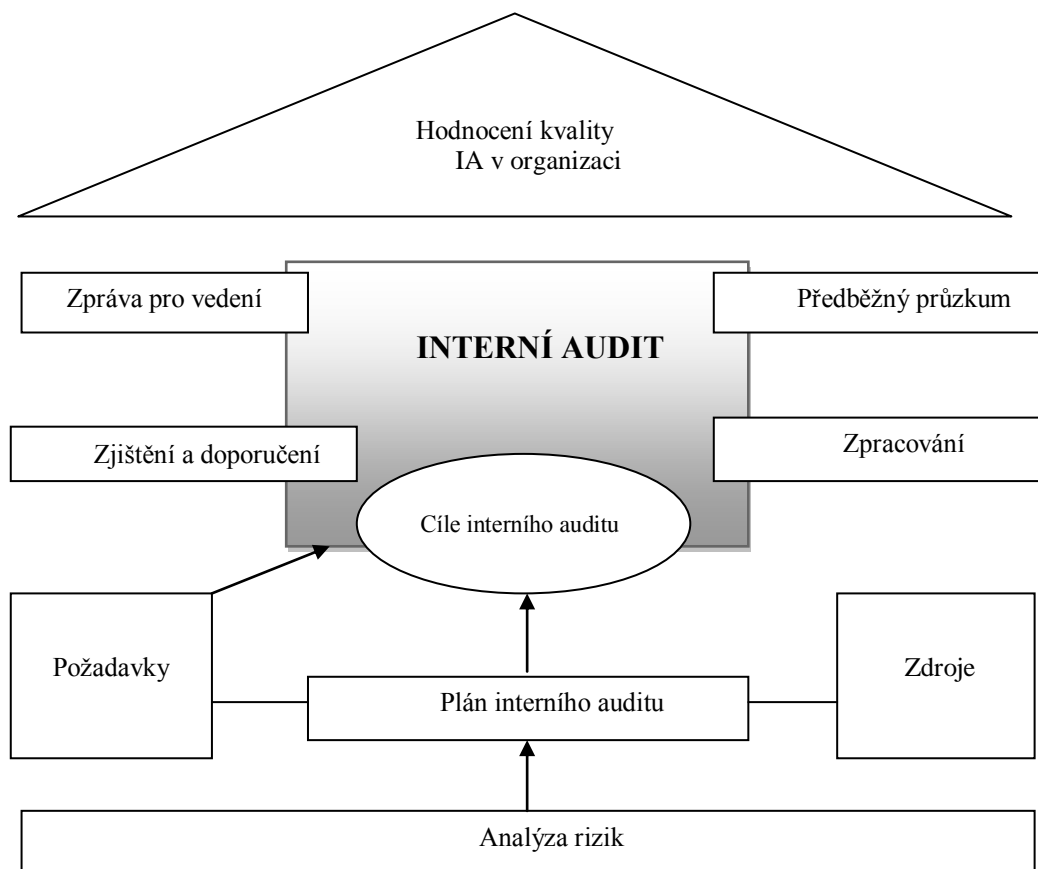
Tento přístup řízení IA vychází ze standardů pro profesní praxi a dělí interní audit do následujících pěti prováděcích částí:

- 1. fáze – plánování IA
- 2. fáze – realizace IA
- 3. fáze - předávání výsledků IA
- 4. fáze – monitorování IA
- 5. fáze – hodnocení IA

²⁹ Báčová, J., ŠENFELD, A. *Rámec profesionální praxe interního auditu*, s.37.

³⁰ Tamtéž, s. 97.

Obrázek 1: metodika interního auditu



Zdroj: DVOŘÁČEK, J., KAFKA T. *Interní audit v praxi*, s. 142

3.5.4.1 Plánování auditu

Plánování auditu je spojeno převážně s analýzou a vyhodnocením rizik, které představují východisko pro stanovení prioritní činnosti IA. Organizace, resp. vedoucí pracovníci organizace by měli být odpovědní za řízení rizik, IA se pak stává nedílnou součástí analýzy a hodnocení rizik.

Tato analýza představuje logický proces obsahující následující činnosti:

- identifikaci rizikových faktorů, významnosti jednotlivých faktorů, výši rizika a úroveň rizikovosti.

Východiskem pro stanovení plánu jsou tedy následující faktory:

- analýza rizik, zákonné požadavky, požadavky managementu, výsledky předchozích auditů, doporučení jiných vnějších subjektů např. externích auditorů a další.

Základem procesu plánování IA je určení auditorských potřeb dle znalosti celého systému a organizační struktury organizace a zahrnuje určení:

- cílů, harmonogramu práce, personálního zabezpečení, zpráv o činnosti.

Roční plán auditu vychází zpravidla ze strategického plánu a stanovuje plánované audity, pravidelně se opakující audity a ponechává časovou rezervu pro neplánované mimořádné audity. Musí být schválen vedením organizace a stává se závazným pro interního auditora, který podle schváleného plánu provádí svou činnost.

Proces sestavení ročního plánu IA se skládá z následujících činností:

- analýza rizik, plánování časového období, vypracování ročního plánu.³¹

3.5.4.2 Realizace auditu

Aby byly dosaženy cíle auditu, musí být audit prováděn v posloupnosti následujících na sebe navazujících kroků.

Interní auditor musí:

- identifikovat, analyzovat, hodnotit a dokumentovat.

Program auditu by měl být vypracován před realizací auditu a vychází z jeho ročního plánu. Jeho podstatou je časové rozvrhnutí akcí, použití metodiky, určení zodpovědnosti a přidělení lidských zdrojů.

Za průběh auditu a auditní postupy zodpovídá vedoucí auditor, který zpravidla zahajuje auditní činnost s vedoucím útvaru nebo jiným zodpovědným pracovníkem na pracovní schůzce. Samotné vykonávání auditu je pak spojeno se získáváním, ověřováním, analyzováním, vyhodnocováním a zaznamenáváním potřebných informací. Tyto zjištěné informace slouží auditorovi jako podklad pro vypracování závěrečné zprávy z auditu.

Auditními postupy se rozumí metodické postupy, kterými jsou prověřovány a kontrolovány jednotlivé vybrané operace. Jedná se o následující postupy:

- fyzické zkoumání (prozkoumání, spočítání...)
- testy dokumentace (prozkoumání, odsouhlasení, zběžné prohlédnutí...)
- dotazování (písemné, osobní...)
- pozorování (pozorování, rekapitulace, prohlídka...)

³¹ DVOŘÁČEK, J., KAFKA T. *Interní audit v praxi*.

- výpočty a analýzy (vypočítání, změření, analyzování...)
- srovnání (analytické metody, srovnání...)
- obecné postupy (ověření, výběr vzorku...)³²

Audit na místě je další částí realizace auditu, provádí se přímo v auditované oblasti za účasti všech zúčastněných stran a je daný posloupností následujících kroků:

- dokumentování průběhu jednotlivých procesů auditované oblasti (využití např. vývojového diagramu)
- identifikace kontrolních bodů (ověření funkčnosti kontrolních bodů a prověření, zda identifikovaná rizika jsou pod kontrolou)
- testování funkčnosti kontrolních bodů (ověření na statisticky významném vzorku)
- zdokumentování výsledků zjištění
- ověření průchodnosti testovaných vzorků (vybrání vzorku a ověření celého procesu, prověření kontrolních bodů a zjištění souladu s popisem procesu)
- formulace zjištění a doporučení do auditorské zprávy³³

Požadavky na dokumentaci vztahující se k internímu auditu jsou nezbytné pro zajištění objektivity prováděného auditu. Každý útvar interního auditu má zpravidla standardizovaný způsob dokumentace. Výsledkem činnosti interních auditorů je sestavení auditorské zprávy.

3.5.4.3 Předávání výsledků auditu

Zpráva z auditu je důležitým komunikačním nástrojem mezi auditorem a vedením organizace, proto auditoři po ukončení interního auditu jsou povinni včas vypracovat a předat vedení organizace zprávu z auditu. Tato zpráva by měla jasně a přehledně formulovat následující údaje:

- cíl a rozsah auditu
- stručný průběh realizace auditu
- výsledky, doporučení, závěry, příp. návrh opatření vedoucí k odstranění zjištěných neshod

Jedním z principů interního auditu je jeho poradní funkce. Aby zpráva nebyla pouze stručnou rekapitulací provedeného auditu, měla by obsahovat významná, specifická

³² DVOŘÁČEK, J., KAFKA T. *Interní audit v praxi*, s.8-9.

³³ Tamtéž, s. 179.

a správně nasměrovaná doporučení. Dále by tato doporučení měla řešit základní příčiny, zvažovat alternativy a představovat problematiku, která dokáže zaujmout management organizace a podporovat ho k zlepšení řízení a výkonu operací.

3.5.4.4 Monitorování auditu

Vydáním zprávy z auditu nekončí veškerá auditorova činnost. Auditor by měl dále sledovat navržená doporučení a nápravná opatření a jejich splnění ověřit při následném auditu (tzv. follow up auditu). Toto monitorování by mělo proběhnout minimálně jednou ročně a mělo by být bráno v úvahu při ročním plánování interního auditu.

Standardy ukládají povinnost vedoucím auditorům vytvořit a řídit systém, který umožní sledovat, jak vedení organizace pracuje s výsledky auditu a realizuje doporučení interních auditorů.

3.5.4.5 Hodnocení auditu

Interní auditoři by měli ověřovat a zkoumat efektivitu prováděných auditů, posuzovat, zda doporučení z auditu přidávají hodnotu a přispívají ke zlepšení procesů a činností uvnitř organizace.

Existuje řada způsobů, jak hodnotit interní audit, jednotlivé způsoby se liší dle služeb, které interní audit nabízí konečným uživatelům.

Dvořáček ve své knize *Interní audit v praxi*³⁴ popisuje hodnocení IA, které je založené na 3 modulech:

- postavení interního auditu, lidských zdrojů a procesu.

Při hodnocení postavení IA v organizaci je třeba nalézt odpovědi na celou řadu otázek, mezi nejvýznamnější však patří:

- potřebuje organizace interní audit?
- jaké poskytuje IA služby?
- existuje v organizaci útvar interního auditu?
- jak je nastaven komunikační proces mezi útvarem IA a vedením organizace?
- pracuje vedení organizace s výstupy z IA?

Lidské zdroje jsou hodnoceny z hlediska kompetencí jednotlivých pracovníků útvaru IA, jejich rozvoje, školení, odměňování.

³⁴ DVOŘÁČEK, J., KAFKA T. *Interní audit v praxi*, s. 193.

Úroveň nastavení procesu je dalším důležitým kritériem při hodnocení IA. Jedná se o procesy jako je plánování, řízení, správa a administrativní procesy, využívání technologií, řízení vztahů s řídicími orgány atd.

V souvislosti s výše uvedenými procesy je potřeba nalézt odpovědi na mnoho otázek, mezi nejdůležitější patří následující otázky:

- Má IA kvalitní metodologii plánování a poskytuje kvalitní služby?
- Je plánování založeno na analýze rizik?
- Jsou uplatňovány administrativní procesy, které usnadňují průběh auditu?
- Jsou pracovníci útvaru IA efektivně využíváni?³⁵

3.6 Rozhodovací metody v IA – metodika určení kořenové příčiny problému

Jednou z činností, kterou by měl interní auditor ovládat, je schopnost navrhovat řešení na zjištěné problémy v auditovaných oblastech. Existuje celá řada metod, které může auditor využívat, a které mu pomáhají k tvůrčímu řešení problémů.

3.6.1 Diagram příčin a následků

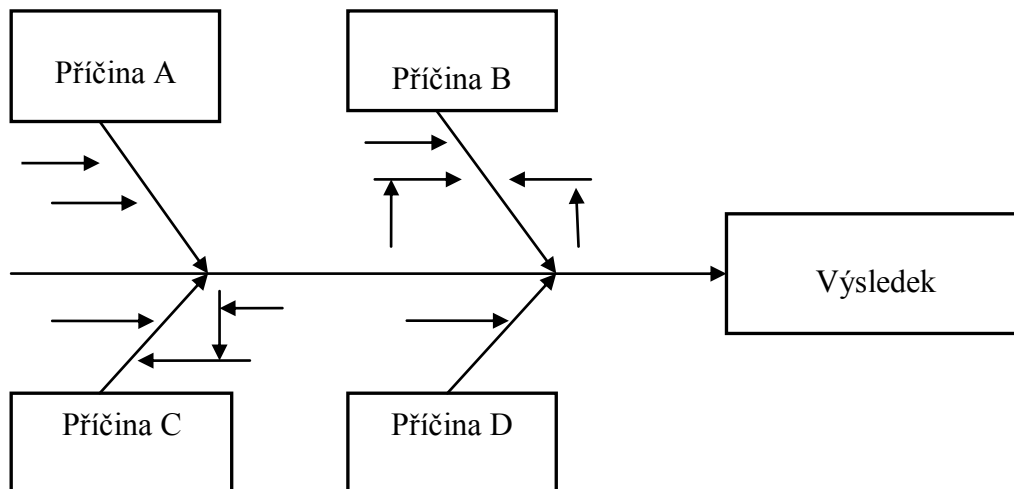
Tento jednoduchý nástroj patří mezi 7 základních nástrojů zlepšování kvality a pomáhá vymezit a třídít možné příčiny problémů. V případě interního auditu se používá tehdy, když auditor potřebuje určit a analyzovat základní příčinu problému v souvislosti se stanovením nápravného opatření, které má být podniknuto. Podstatou tohoto nástroje je grafické znázornění vztahu mezi výsledkem a všemi faktory, které na výsledek působí. Jelikož tvar diagramu je zobrazen ve tvaru rybí kosti, nazývá se také jako „rybí kost“ nebo po svém tvůrci Ishikawa diagram.

Konstrukce diagramu spočívá ve stanovení výsledku, který má být analyzován a v identifikaci příčin, které ho ovlivňují, a které jsou předmětem dalšího zkoumání. Výhodou tohoto diagramu je, že zachycuje příčiny a jejich vzájemné souvislosti. Příčin může být celá řada, ve výrobním podniku se jedná např. o použité metody, materiály, stroje nebo lidské zdroje.

Princip Ishikawa diagramu je zobrazen na následující straně.

³⁵ DVOŘÁČEK, J., KAFKA T. *Interní audit v praxi*, s. 196-197.

Obrázek 2: diagram příčin a následků



Zdroj: DVORÁČEK, J., KAFKA T. *Interní audit v praxi*. s. 21.

3.6.2 5x proč - 5 why

5x proč je dalším z jednoduchých nástrojů zlepšování kvality, jedná se o jednoduchou metodiku 5 logicky na sebe navazujících otázek, jejichž výsledkem je odhalení kořenové příčiny problému. Pokud se zeptáme pouze 1x proč, odhalíme pouze povrchní příčinu.³⁶

3.6.3 8D report

8D report patří k dalším populárním nástrojům kvality, jejichž obliba v posledních letech velice stoupá. Jeho původ lze hledat v automobilovém průmyslu, ale postupně se rozšířil do všech oblastí, kde je podporován proaktivní přístup komplexního řešení problémů. Jeho podstatou je pomocí osmi strukturovaných kroků nalézt řešení významného problému, které není v silách jednotlivce, a které vyžaduje účast vedení podniku.

8D report (nebo-li 8 discipline report) se tedy skládá z následujících 8 disciplín:

- 1) Sestavení týmu – podílejícím se na řešení problému, důležitá je účast zástupců managementu.

³⁶ 5x proč–5why. *Nástroje kvality*[online].Ikvalita.cz, portál pro kvalitáře, © 2005-2013.[cit. 14.3.2014]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=138>.

- 2) Popis problému - přesná a důkladná definice problému, důležité pro stanovení kořenové příčiny problému.
- 3) Izolace problému – jedná se o okamžité opatření, které musí být učiněno v případě odhalení problému.
- 4) Stanovení kořenové příčiny – důsledná analýza problému, např. pomocí Ishikawa diagramu lze odhalit pravou příčinu problému.
- 5) Volba nápravného opatření – výsledkem odhalení kořenové příčiny je zvolení vhodného nápravného opatření.
- 6) Zavedení nápravného opatření – implementace a monitorování nápravného opatření, které by mělo eliminovat problém.
- 7) Zabránění opětovnému výskytu problému – stanovení preventivních opatření, které by v budoucnu eliminovaly další podobné problémy formou změny dokumentace, postupu, procesu apod.
- 8) Vyhodnocení – celého projektu přispění všech účastníků týmu.³⁷

³⁷ 8D report – Global 8D. *Nástroje kvality*[online].Ikvalita.cz, portál pro kvalitáře, © 2005-2013.[cit. 14.3.2014]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=103>.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SWALLOWFIELD

„Navrhujeme a vyrábíme kosmetické výrobky budoucnosti“

to je heslo a strategický cíl firmy Swallowfield PLC - anglické společnosti, která se může zaručit dlouholetou tradicí a zkušenostmi v oblasti kosmetického průmyslu, a která se postupem doby vypracovala v předního světového poskytovatele celkového servisu pro nadnárodní kosmetické společnosti a maloobchodní řetězce zabývající se prodejem kosmetických výrobků, výrobků pro osobní péči a domácnost.

4.1 Základní historické milníky a vývoj společnosti

- 1882 Walter Gregory otevřel první obchod s drogistickým zbožím ve Wellingtonu v JV Anglii, jediný svého druhu ve městě
- 1939 po smrti Waltera Gregoryho převzal společnost jeho syn – John Gregory, který pokračoval v rozvoji společnosti. Po druhé světové válce se přestěhovala stále pod jménem Walter Gregory & Co Ltd. na adresu, kde sídlí dodnes
- ke konci 40 let společnost začala experimentovat se systémem rozprašovačů (aerosolů) a v roce 1950 vytvořila insekticid v rozprašovači, který představila na British Industries Fair v Birminghamu
- 1968 se poprvé objevuje název společnosti Swallowfield-Serta Ltd. a v tomto roce zároveň společnost vytvořila svůj první značkový antiperspirant ve Velké Británii
- v 70 letech pod jménem Aerosol International Ltd. (AIL) společnost vyráběla přes 50 milionů jednotek aerosolů za rok. Nabízela zákazníkovi celkové služby – od formulace výrobku, nákupu materiálu a komponent, výrobu a plnění, balení, dozor a zajištění kvality, uskladnění a dodání. V tomto způsobu poskytování služeb společnost pokračuje dodnes
- ke konci 80 let byla instalována jedna z největší linek na výrobu suchých antiperspirantů. Zároveň byly vystavěny skladové prostory pro skladování surovin (chemikálií), komponent a hotové výroby o celkové rozloze zhruba 50.000 m², což umožnilo velkou expanzi firmy
- 1988 společnost změnila jméno na Swallowfield Plc., které má dodnes a zároveň vstoupila na Londýnskou burzu

- začátkem 90 let společnost koupila Atlas Cosmetics Plus Ltd. – firmu, zabývající se výrobou kosmetických výrobků
- začátkem nového tisíciletí firma oslavila 50 výročí prvního prodaného rozprašovače (aerosolu) a otevřela novou laboratoř ve svém závodě na výrobu kosmetických výrobků v Bidefordu
- 2004 společnost otevřela svoji kancelář v Shanghai v Číně, což umožňovalo nacházet další zdroje na dalekém východě a zvýšení výrobního portfolia
- 2005 došlo k vybudování zařízení na výrobu vody, která je nezbytnou součástí náplní pro tento typ výroby
- 2007 byl otevřen nový výrobní závod v České republice v Táboře
- 2008 byl vybudován výrobní závod v Číně a své obchodní zastoupení společnost otevřela v Paříži a New Yorku

4.2 Poskytované služby, zákazníci, výrobní portfolio

Firma nevyrábí a nedodává výrobky pod vlastní značkou, ale poskytuje rozsah služeb ušitý na míru dle individuálních potřeb jednotlivých zákazníků. Základním přístupem společnosti je flexibilní a rozsáhlý zákaznický servis od smluvního kontraktu se zákazníkem ke skutečnému provedení sjednaných služeb.

4.2.1 Rozsah poskytovaných služeb

- analýza trhu
- tvůrčí schopnost a design
- vývoj výrobku
- testování výrobku a shoda
- vývoj balení
- vývoj specifického strojního vybavení
- projekt a krizový management
- výroba
- globální zdroje
- distribuce a skladový management

Zákaznické portfolio společnosti je velmi pestré, společnost vyrábí pro celou řadu světově významných kosmetických firem a známých obchodních řetězců především ve Velké Británii.

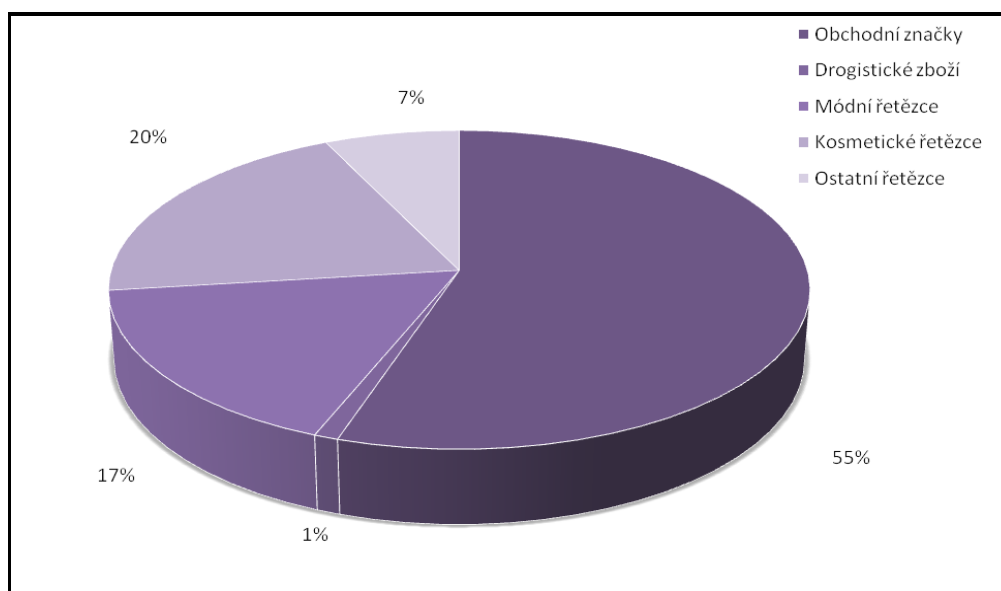
Mezi nejvýznamnější zákazníky tak patří:



Z hlediska výrobní strategie se firma nechce vázat na jednoho nebo dva klíčové zákazníky a proto ti největší odběratelé získávají maximálně 30% z celkové výrobní kapacity. Dále je dle znázornění níže uvedeného grafu patrné, že co se týče zákaznického portfolio, převažuje výroba a dodávky pro přední kosmetické značky (více než polovina výroby), dále pak pro módní a kosmetické řetězce (zhruba necelých 40%) a nejmenší část z firemních kapacit získávají firmy prodávající drogistické a ostatní výrobky.

4.2.2 Segmentace výroby dle zákaznického portfolio

Graf 1: segmentace výroby dle zákaznického portfolio



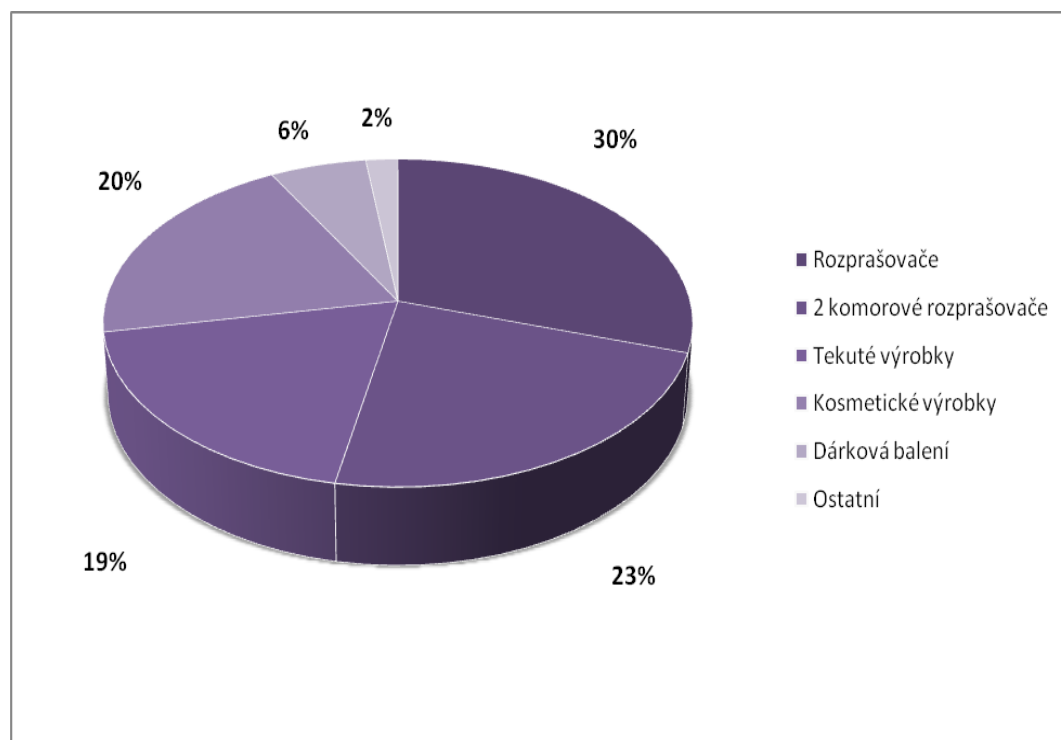
Zdroj: Centrální disk společnosti, G:\Wellington\Presentations_Swallowfield introduction

Další z grafů v této části uvádí rozdělení výroby dle druhu jednotlivých výrobků. Společnost se specializuje převážně na výrobu rozprašovačů v kovových obalech (BIC/BOV) a plastových obalech (tvoří více než polovinu produkce), dále na plnění toaletních vod a parfémů a výrobu kosmetických produktů (rtěnek, lesků, řasenek, pudrů, tužek atd.). Jako bonus k těmto výrobám disponuje firma balicími linkami, kde je možné pro zákazníky plnit dárková balení. Spolu s ostatními druhy výrob (př. medicínské výrobky) však dárková balení tvoří pouze nepatrnou část z celkové segmentace.

I přes širokou škálu výrobní technologie se společnost snaží reagovat na poptávku na trhu a v současnosti vyvíjí další technologie (nehtová kosmetika, kosmetika pro děti, na opalování atd.), které by umožnily další rozrůstání výrobního portfolia společnosti.

4.2.3 Segmentace výroby dle druhu jednotlivých výrobků

Graf 2: segmentace výroby dle druhu jednotlivých výrobků



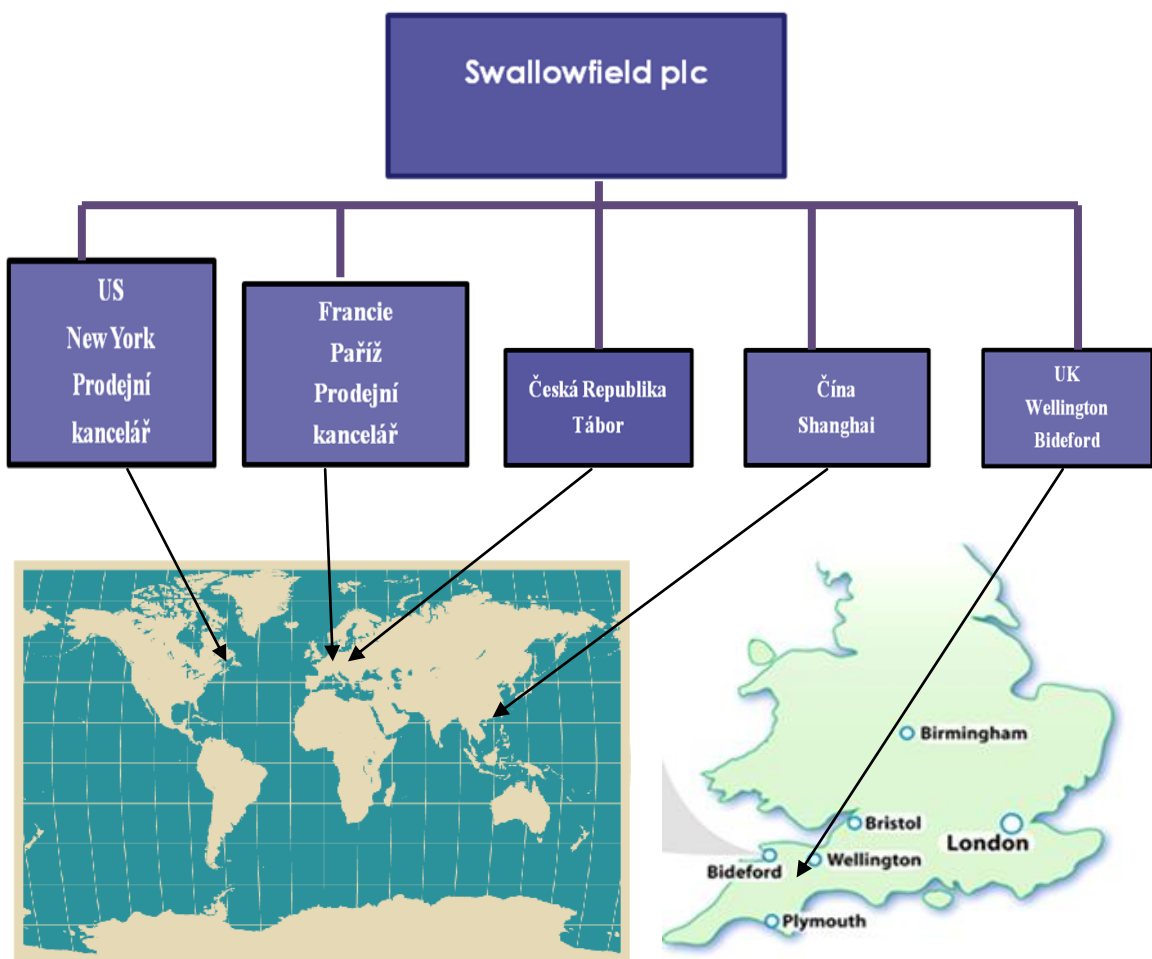
Zdroj: Centrální disk společnosti, G:\Wellington\Presentations_Swallowfield introduction

4.3 Výrobní závody společnosti, závod Tábor

Pro uskutečnění svých cílů a vizí původně čistě anglická společnost expandovala v posledním desetiletí a kromě svých dvou závodů ve Velké Británii (ve Wellingtonu a Bidefordu) také založila výrobní pobočku v České Republice (Tábor) a v Číně (Shanghai). Tím se podařilo nejen rozšířit výrobu a přiblížit se k zákazníkům v Evropě a v Asii, ale také zajistit zdroje, které vedly k úspoře při nákupu komponent a materiálu. Další výhodou jsou nepochybně dodávky přímo k zákazníkovi bez zasilání zpět do centrálního skladu v Anglii a s tím spojená úspora finančních prostředků během distribuce zboží. Kromě svých výrobních závodů má také společnost své obchodní zastoupení v New Yorku a v Paříži.

4.3.1 Rozmístění závodů

Obrázek 3: rozmístění závodů



Zdroj: : Centrální disk společnosti, G:\Wellington\Presentations_Swallowfield introduction

Výroba v obou závodech ve Velké Británii je rozdělena dle velikosti výrobních prostor, strojního vybavení a druhů výrob, které se postupným historickým vývojem (kapitola 4.1) ustálily a rozdělily oba závody na „specialisty“ pro následující typy výrob: závod ve **Wellingtonu** se specializuje na výrobu jedno a dvou komorových rozprašovačů, u jejichž vývoje a zrodu společnost stála. Jako jediný ze všech závodů má tuto technologii zavedenou. Se svými zhruba 130 mil. vyrobenými kusy ročně se řadí mezi jedny z největších výrobců tohoto typu výroby na světě. Rozprašovače tvoří většinu výroby ve Wellingtonu (celkem je k dispozici 7 linek pro tento druh výroby), přesto závod disponuje i dalšími výrobními technologiemi např. pro výrobu deodorantů, toaletních vod, krémů, pleťových vod, dárkových balení a dalších.

Druhým závodem ve Velké Británii je **Bideford**, nástupce společnosti Atlas Cosmetics Plus Ltd. – původně samostatné společnosti, která se specializovala čistě na výrobu barevné kosmetiky, a kterou Swallowfield koupil počátkem devadesátých let minulého století s cílem rozšířit výrobní portfolio směrem k barevné kosmetice. Tímto směrem se ubírá závod v Bidefordu i v dnešní době a po přesunutí části výroby do závodu v Táboře se v důsledku uvolnění výrobních kapacit začal specializovat na výrobu kosmetických tužek.

4.3.2 Charakteristika závodu Tábor

Pro účely této diplomové práce je zapotřebí podrobněji charakterizovat závod v Táboře, který vznikl v roce 2007 jako 100% dceřiná společnost anglické PLC, která je zároveň jeho jediným vlastníkem. Veškeré pohledávky, které společnosti vznikají za poskytované služby jsou vedeny vůči mateřské firmě. Ta je jediným zákazníkem Táboru a vystupuje jako finální odběratel výrobků. Právní formou společnosti je s.r.o.

4.3.2.1 Základní údaje závodu Tábor

Tabulky na následující straně uvádí stručnou charakteristiku závodu Tábor, včetně obratu za poslední 4 FY*, způsobu financování a finanční kontroly.

* FY – financial year (finanční rok), celá společnost pracuje v režimu finančního roku. Nový finanční rok začíná v polovině daného kalendářního roku, každý finanční rok má vždy 13 period. [poznámka autora]

Tabulka 2: základní údaje společnosti

Název firmy:	Swallowfield s.r.o.
Město:	Tábor
Ulice:	Vožická 606
PSČ:	390 02 Tábor
Telefon:	+420 381 203 801
Kontakt:	www.swallowfield.com
Vznik:	21. září 2007
Identifikační číslo:	279 30 726
Právní forma:	Společnost s ručením omezením
Obchodní rejstřík:	C 160 74 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích

Zdroj: Úplný výpis. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České Republiky, © 2012-2014. Verze aplikace: 2.106.1 [cit. 12.2.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=27930726>

4.3.2.2 Obrat, rozpočet a finanční kontrola

Obrat závodu Tábor tvoří pouze vyfakturovaná cena za práci na výrobku. Cena obsahuje náklady na lidské zdroje a provozní režii, součástí ceny nejsou náklady na jednotlivé komponenty. Tato servisní cena je fakturována mateřské firmě. Níže uvedená tabulka zobrazuje obrat společnosti za poslední 4 finanční roky (FY).

Tabulka 3: obrat závodu Tábor

Obrat v mil. Kč	FY 2013 (1.7.2012-30.6.2013)	FY 2012 (1.7.2011-30.6.2012)	FY 2011 (1.7.2010-30.6.2011)	FY 2010 (1.7.2009-30.6.2010)
	67 165	61 634	69 768	59 635

Zdroj: Sbírk listin. *Veřejný rejstřík a Sbírk listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České Republiky, © 2012-2014. Verze aplikace: 2.106.1 [cit. 12.2.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=27930726>

Rozpočet (budget) závodu je schvalován vždy pro nový finanční rok. Na jeho tvorbě a jednání s mateřskou firmou se podílí ředitel závodu. Finální rozpočet musí schválit představenstvo společnosti.

Finanční kontrola je prováděna ze zákona nezávislým finančním auditem. Výsledky hospodaření společnost musí být zveřejněny v Obchodním rejstříku.

4.3.2.3 Výrobní kapacity

Hlavním důvodem založení pobočky v Táboře bylo přiblížení výroby do „kontinentální“ části Evropy a využití levnější pracovní síly pro typy výrob náročnějších na manuální práci. Do Tábora se přesunula část výroby z obou závodů ve Velké Británii a dá se říct, že se Tábor stal specialistou na plnění menších objemových náplní (např. toaletní vod v max. objemu do 100 ml, kosmetických výrobků do objemu 10 ml atd.). V současné době se však v Táboře soustředí veškeré plnění tub, což z hlediska výrobních kapacit závodu představuje skoro polovinu veškeré produkce. Další výroby se kombinují dle aktuální poptávky. Následující tabulka přehledně uvádí kapacitní objem v závodě Tábor.

Tabulka 4: výrobní kapacity závodu Tábor



ZÁVOD TÁBOR

KAPACITY

	LINKY	KAPACITY (miliony ks)
nový závod postavený v roce 2007	1	4
110 zaměstnanců	1	8
2.000 m ² výrobního prostoru	1	3
laboratoř kvality	4	8
2.300 m ² skladovacího prostoru	1	2.4
	2	10
	1	8
	1	2
	2	7
	6	20
	1	4
	2	5
	1	10

Zdroj: Centrální disk společnosti, G:\Wellington\Presentation_Capability card

4.4 Organizační struktura a řízení společnosti

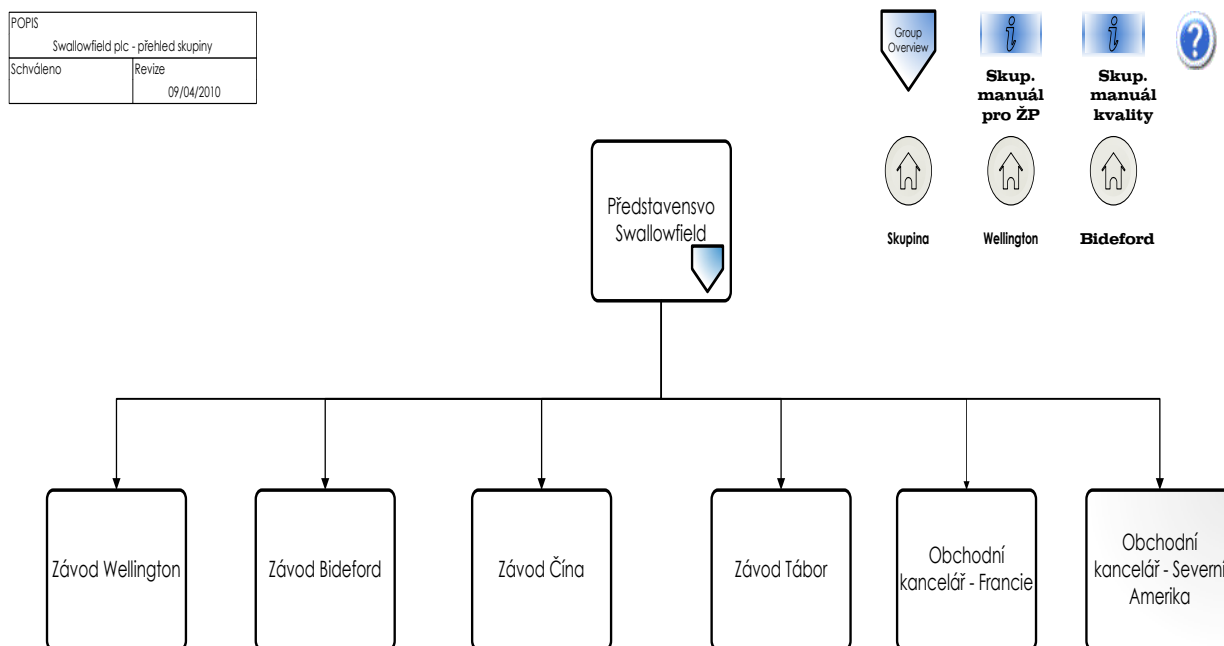
„Řízení je proces tvorby a údržby prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, je to tedy umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je potřeba“.³⁸

Také společnost Swallowfield se svou vertikálně řízenou organizační strukturou snaží dosáhnout svých cílů. Primárně je společnost rozdělena na 4 výrobní závody a 2 střediska s obchodním zastoupením, které dohromady tvoří skupinu. Jednotliví čelní představitelé (ředitelé závodů a vedoucí obchodních kanceláří) jsou přímo podřízeni a výsledky reportují představenstvu společnosti v čele s generálním ředitelem, což je přehledně znázorněno v procesní mapě 4.4.1.

Vertikální řízení využívá funkční organizační strukturu, která je v případě společnosti znázorněna na procesní mapě 4.4.2.

4.4.1 Přehled skupiny

Obrázek 4: procesní mapa společnosti – přehled skupiny

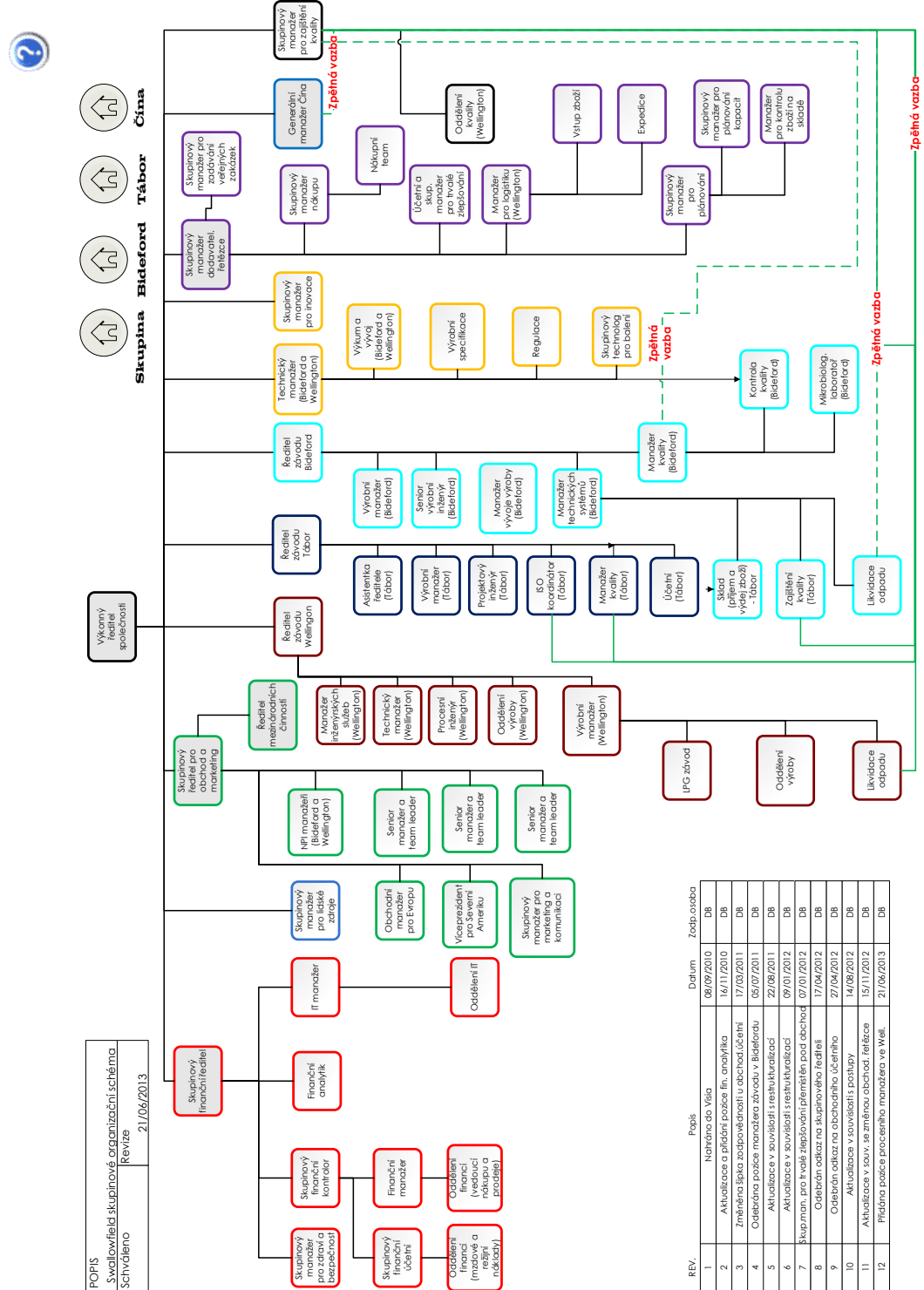


Zdroj: Centrální disk společnosti, G:\Common\Quality\Processes\Tabor processes

³⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*, s. 18.

4.4.2 Organizační schéma skupiny

Obrázek 5: procesní mapa společnosti – organizační schéma skupiny



Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Wellington\Quality\Workflow\Published Processes

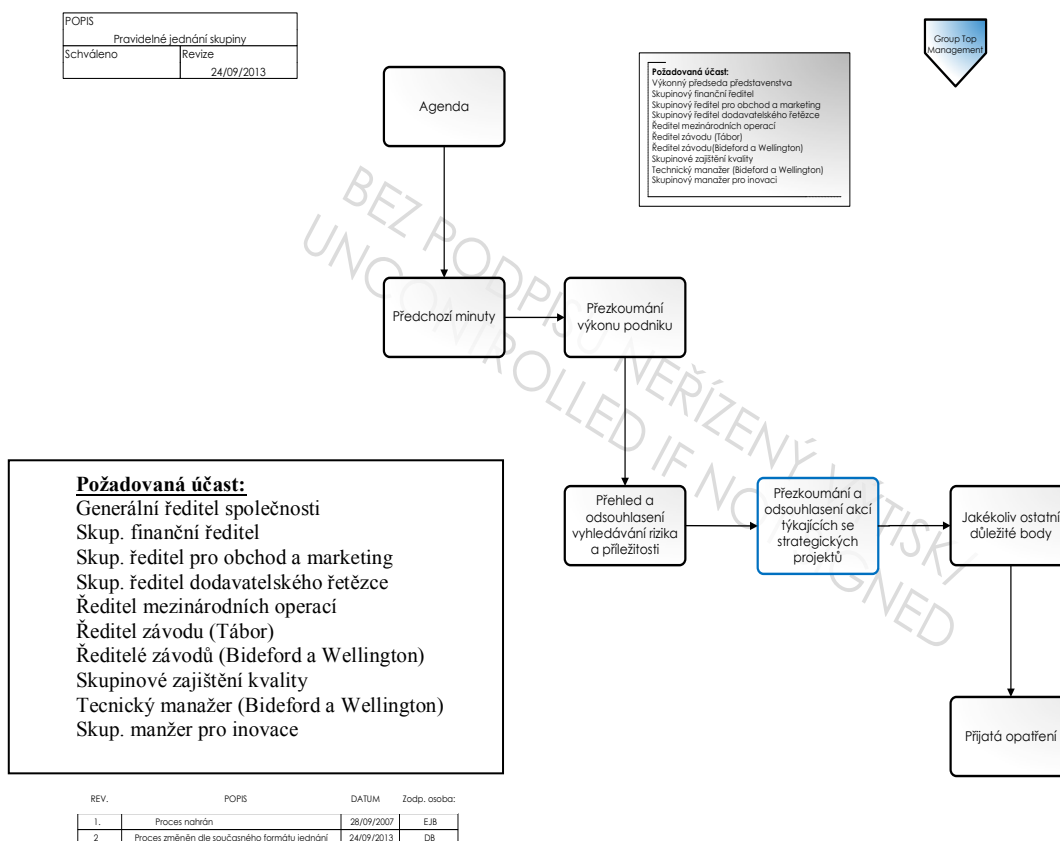
Z organizačního schématu společnosti je patrné, že firma využívá fce tzv. skupinových manažerů, kteří zodpovídají za řízení jednotlivých úseků (finance, obchod a marketing, HR, dodavatelský řetězec, zajištění kvality, rozvoj a inovace apod.). Ti se společně s řediteli jednotlivých závodů zodpovídají svými výsledky generálnímu řediteli společnosti.

Jejich jednání probíhají 1x za 4 týdny (1x za periodu) a během jednání jsou projednávány výsledky právě skončené periody.*

Proces jednání vedení skupiny je následující:

4.4.3 Pravidelné jednání vedení skupiny

Obrázek 6: procesní mapa společnosti – pravidelné jednání skupiny



"Designing and manufacturing the beauty products of tomorrow"



Zdroj:centrální disk společnosti, G:\Common\Quality\Processes\Tabor processes

* Řada podniků ve Velké Británii na rozdíl od České Republiky pracuje se systémem 13 period (každá perioda trvá přesně 4 týdny) v každém kalendářním nebo finančním roce. [poznámka autora]

4.5 Politika společnosti

4.5.1 Politika kvality

„*Od prototypu k finální dodávce*“ pod tímto heslem společnost prosazuje svoji politiku kvality vůči svým zákazníkům ať už nadnárodními kosmetickými firmám či maloobchodními řetězci, a pomocí které se snaží uplatnit na celosvětovém trhu v oblasti kosmetických výrobků, výrobků pro osobní péči a domácnost.

4.5.2 Odpovědnost managementu - závazek a zaměření na zákazníka

Management společnosti se zavázal rozvíjet, plnit a soustavně zdokonalovat systém managementu kvality, projednávat zákaznické, vládní a zákonné požadavky, stanovit politiku a cíle kvality, revizi managementu a požadavky na přidělování zdrojů. Jakékoliv změny systému managementu pro kvalitu jsou plánovány a realizovány takovým způsobem, který zachovává soudržnost systému.

Zaměření na zákazníka je základním kritériem, ke kterému se management společnosti zavázal. Dle dohody se zákazníkem a na základě jeho požadavků se plán kvality zakládá na následujících kritériích:

- dodání pracovního manuálu samotným zákazníkem
- vypracování pracovního postupu společností nebo-
- vypracování dohodnutého postupu zákazníkem a společností

4.5.3 Cíle, hodnoty a mise, navržená obchodní strategie

„*Navrhujeme a vyrábíme kosmetické výrobky budoucnosti*“." Tento slogan je hlavním strategickým cílem společnosti. Zároveň management společnosti stanovil základní přístup a hodnoty, kterými by se každý zaměstnanec společnosti měl řídit během procesu dosahování stanoveného cíle.

V rámci realizace politiky kvality management společnosti specifikoval také následující základní hodnoty společnosti a její misi:

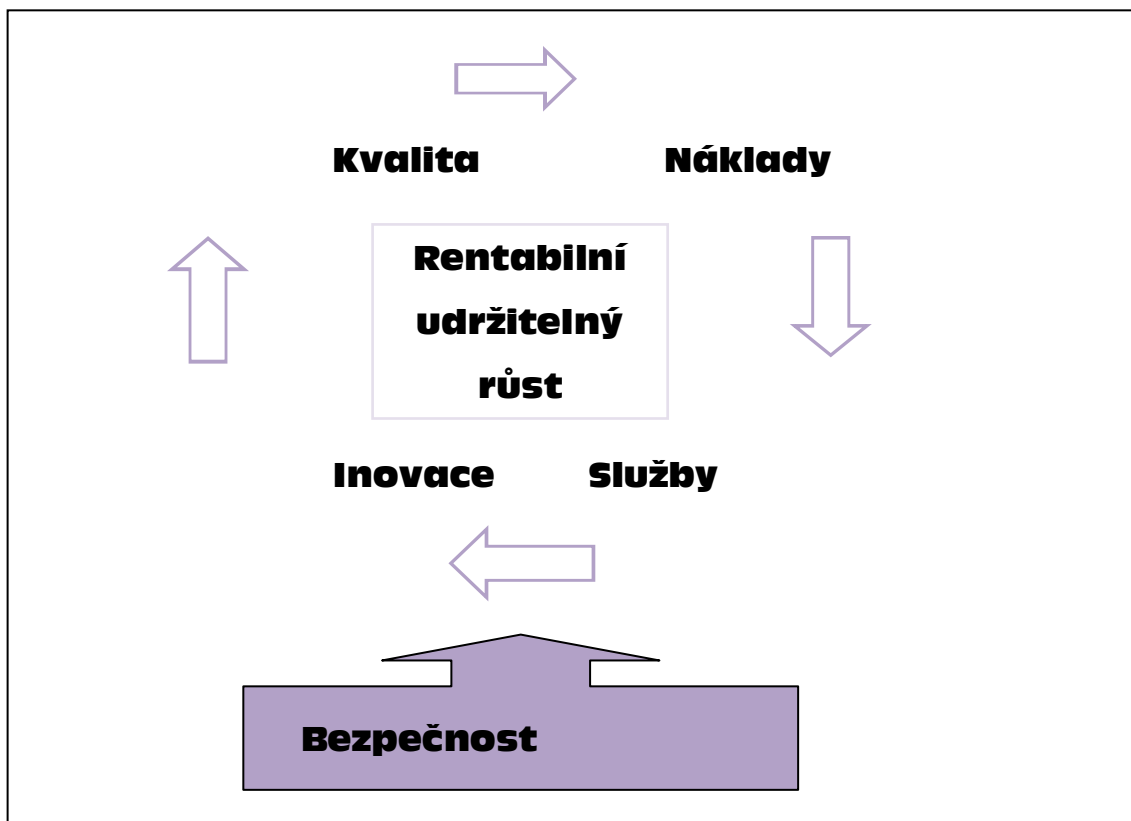
- orientace na zákazníka ve všech činnostech společnosti
- inovace jsou klíčové faktory úspěchu
- zaměstnanci společnosti pracují společně jako tým
- trvalé zlepšování je součástí všech činností společnosti

- uchovávání vysokých standardů čestně a zodpovědně
- zachování bezpečnosti a ohled na životní prostředí

Základní misí společnosti je: „rentabilní udržitelný růst“

Pro dosažení stanoveného cíle si společnost stanovila dlouhodobou a trvalou obchodní strategii, díky níž se snaží uplatňovat svoji politiku kvality a dosáhnout tak svojí pozice na trhu, obstát před konkurencí a v maximální možné míře splnit přání a požadavky svých zákazníků. Smyslem této strategie je trvalé zlepšování v oblasti kvality, nákladů, služeb a dodávek a dosáhnout tak zajištění obchodních cílů svých zákazníků a zejména vyvinout a vytvořit řešení pro jejich úspěch.

Obrázek 7: dlouhodobá strategie firmy



Zdroj: Our long-term and enduring vision, *About us* [online]. Swallowfield PLC [cit. 12.2.2014].
Dostupné z: <http://www.swallowfield.com/about/ourapproach.ashx>

4.5.4 Zástupce managementu, přezkoumání managementu

Pro agendu spojenou se zajištěním kvality je v rámci společnosti stanovena zodpovědná osoba, která zadává, rozvíjí, implementuje, udržuje a kontroluje systémy kvality a politiku kvality v celé společnosti. Na základě zjištěných interních výsledků, doporučení regulačních požadavků a požadavků zákazníků pak provádí jednotlivé změny a úpravy. Touto osobou je **Skupinový manažer pro zajištění kvality**. Jeho hlavním úkolem je organizace, řízení a udržování v efektivním chodu oddělení pro kvalitu ke spokojenosti ředitele závodu a ve shodě s politikou kvality a stanovenými postupy a poskytování aktivní podpory zástupcům kvality v jednotlivých závodech. Každý ze závodů má zástupce kvality přímo na pracovišti ať již vedoucího kvality či ISO koordinátora (viz procesní mapa 4.4.2 – Organizace skupiny), kteří jsou podřízeni skup. manažeru pro zajištění kvality a jsou odpovědní za implementaci stanovených norem uvnitř jednotlivých závodů.

Skupinový manažer pro zajištění kvality je také zodpovědný za přezkoumání managementu. Revize managementu je vykonávána jednou ročně (dle skupinového postupu) a jsou vedeny záznamy s výsledky (včetně úkolů a zodpovědných osob) na interním disku. Jako podklady pro revizi slouží výsledky interních auditů, výsledky kontrol, externích a zákaznických auditů, informace o výdajích na kvalitu, reklamace zákazníků, vydané koncese, preventivní a nápravná opatření. Tyto podklady vypracovávají zástupci pro kvalitu na jednotlivých pracovištích.

4.5.5 Dosažené certifikace

Jelikož je výrobní portfolio velice široké, byla společnost nucena ať již na základě požadavků zákazníků nebo z vlastní vůle přijmout a implementovat celou řadu mezinárodních standardů.

Společnost je certifikována v následujících mezinárodních standardech:

- ISO 9001** – Systém managementu kvality (Bideford, Wellington, Tábor)
- ISO 14001** – Systém managementu životního prostředí (Bideford, Wellington, Tábor)
- ISO 22716** – Systém managementu dobrých pracovních návyků pro kosmetický průmysl (Bideford, Wellington, Tábor)
- ISO 13485** – Systém managementu pro výrobu medicínských výrobků a zařízení (Wellington, Bideford)

FSC standard – Systém dodržování FSC řetězce při výrobě kosmetických tužek (Bideford, Wellington)

BRC standard – Systém výroby spotřebních nepotravinářských výrobků (Wellington)

IFS standard – Systém výroby výrobků pro domácnost a osobní péči (Wellington)

SEDEX – Registrace v databázi firem, které řídí svoji činnost dle etického kodexu (Bideford, Wellington, Tábor)

SOIL ASSOCIATION – Registrace společností vyrábějící organické výrobky (Bideford, Tábor)

4.6 Nastavení procesů a řízení dokumentace, komunikace

4.6.1 Nastavení firemních procesů

Současné nastavení procesů společnosti vyplynulo z historického vývoje společnosti. Procesy nastavené pro každý závod jednotlivě (Wellington a Bideford) se musely propojit spolu s procesy nově vybudovaných závodů a společnost začala fungovat jako skupina. Důvodem bylo hlavně přerozdělení výroby, protože každý závod se začal specializovat na určitý typ výroby. Některé závody jako např. Tábor a Bideford či Tábor a Wellington participují na stejných typech výroby, mají stejné výrobní technologie a výroba se přerozděluje v závislosti na výrobních a lidských kapacitách. Společnost také disponuje jedním centrálním skladem, přes který se distribuuje většina výroby (přesto v posledních letech společnost razí trend úsporných opatření a mezi ně patří i dodávka přímo k zákazníkovi bez mezi uskladnění). Postupem doby si společnost definovala, nastavila a implementovala klíčové a podpůrné procesy a vytvořila systém dokumentace, jejímž řízením se snaží o dosažení nastavených cílů a uspokojování potřeb svých zákazníků. Bližší informace k systému dokumentace autorka uvádí v kapitole 4.6.2 – Komunikace a řízení dokumentace.

Dále uvedená procesní mapa společnosti zobrazuje základní proces řízení společnosti, dílčí procesy jednotlivých závodů již nejsou dále představeny, protože nejsou pro účel této práce podstatné. Výjimku tvoří pouze proces řízení závodu v Táboře, který bude detailněji analyzován v kapitole 5 v souvislosti s analýzou interních auditů.

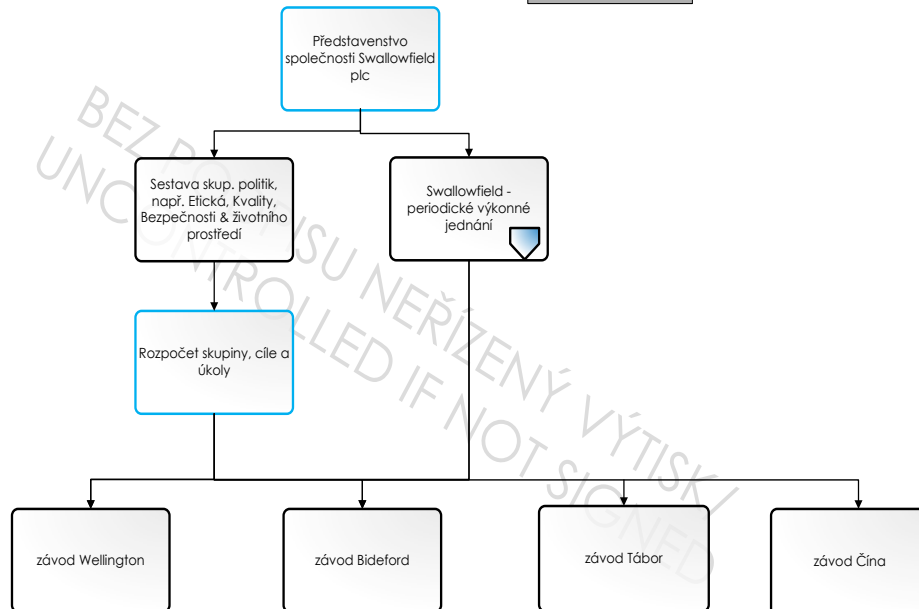
Obrázek 8: proces vrcholového managementu skupiny

POPIS	
Swallowfield – Skup. proces vrcholového managementu	
Schváleno	Revize
	26/06/2013

3 výkonní ředitelé &
4 nevýkonní ředitelé

Web. stránky spol.

Přehled skupiny



REV.	POPIS	DATUM	ZOOP. OSOBA
1.	Vloženo do Visia	28/09/07	EJB
2	přidán závod Čína	25/02/11	DB
3	Změny v představenstvu	25/07/11	DB
3	Změny v představenstvu	26/06/13	DB

“Designing and manufacturing the beauty products of tomorrow”



Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Wellington\Quality\Workflow\Published Processes

4.6.2 Komunikace a řízení dokumentace

Komunikace probíhá naprosto bez problémů. Uvnitř jednotlivých závodů se používá úřední jazyk dané země, mezi jednotlivými závody, zákazníky, dodavateli a ostatními osobami anglický jazyk. Komunikace probíhá převážně přes e-mailové zprávy, telefonicky či při osobních jednáních a schůzkách. V neposlední řadě se využívá nejnovějších technologií pro přenos informací, které výrazně ušetří čas i peníze jako jsou videokonference, Skype hovory a další.

Všichni členové skupiny (jednotlivé závody) mají přístup na společný centrální disk a zaměstnanci dle svých pracovních zařazení také do jednotlivých interních systémů společnosti (jako je např. interní skladový systém, systém pro reklamaci a zmetkové

výrobky, systém pro tisk výrobních specifikací, zajištění kvality při výrobě, pro ukládání hotové výroby a tisk paletových lístků atd.).

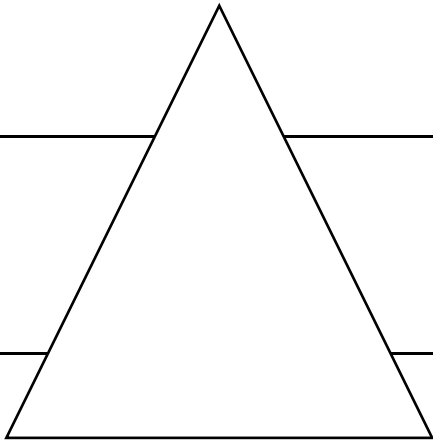
Komunikace s vnějším prostředím (zákazníci, dodavatelé, kontrolní nebo jiné správní či státní orgány, auditorské společnosti atd.) probíhá přes vrcholové vedení (ředitele, skupinové manažery či vedoucí jednotlivých oddělení).

V poslední době se také rozmáhá systém tzv. TPM – „third party manufacturer“, kdy se společnost jako externí dodavatel nebo subdodavatel dostává v omezeném přístupu do interního systému svých zákazníků – také v tomto případě Swallowfield participuje na přístupu do interního SAP systému svého zákazníka Esteé Lauder.

Společnost využívá ke svému řízení **integrovaný systém**, který spojuje dva základní systémy řízení, a to systém managementu jakosti dle mezinárodního standardu ČSN EN ISO 9001: 2008 a managementu životního prostředí dle mez. standardu ČSN EN ISO 14001: 2005. Jelikož jsou jednotlivé systémy voleny většinou dle požadavků zákazníků, nebyl zatím implementován systém bezpečnosti práce (OHSAS 18001:1999), který většina zákazníků společnosti nevyžaduje, ale systém bezpečnosti práce HACCP. Současně byl také implementován systém Požární ochrany, jelikož společnost manipuluje s nebezpečnými chemickými a hořlavými látkami. Zde se jedná především o splnění zákonných norem a požadavků a tento systém je úzce spjat se životním prostředím. Dalším systémem, který společnost implementovala, byl systém Směrnice pro správnou výrobní praxi dle mezinárodního standardu ČSN EN ISO 22716:2007 pro kosmetický průmysl, který je propojen jak s managementem kvality tak i životního prostředí. Kromě požadavků jednotlivých systémů a zákonných požadavků se musí společnost také přizpůsobovat specifickým přáním a požadavkům jednotlivých zákazníků. Není proto jednoduché vytvořit dokumentaci, která by jednotně pokryla výše uvedené požadavky a zároveň byla vysoce efektivní.

Přesto společnost propojila a sjednotila požadavky jednotlivých systému do jednotně řízené dokumentace, kterou se snaží v rámci trvalého zlepšování neustále zdokonalovat a zefektivňovat. Tento princip jednotně řízené dokumentace a její členění autorka uvádí v dále uvedené pyramidě dokumentace společnosti.

Tabulka 5: pyramida dokumentace společnosti

Manuály společnosti Pracovní řád	1. stupeň	
Politiky Skupinové pracovní postupy Skupinové procesní mapy	2. stupeň	
Pracovní instrukce Procesní mapy	3. stupeň	

Zdroj: práce autora

Legenda:

- Manuály společnosti** základní dokumentace, jedná se především o manuál zajištění kvality a životního prostředí, bezpečnosti práce
- Pracovní řád** vychází z právních norem a je závazný pro všechny zaměstnance společnosti
- Politiky** patří rovněž k základní dokumentaci, stejně jako pracovní řád jsou závazné pro všechny zaměstnance, zde se jedná např. o politiku času a docházky, etickou, rovné příležitosti, školení a rozvoje, osobní hygieny a další
- Skup. pracovní postupy** základní pracovní postupy společnosti, platí pro celou skupinu, detailněji rozpracované pracovní postupy vycházející z jednotlivých manuálů
- Skup. procesní mapy** graficky znázorněné skupinové procesy, vazby mezi nimi
- Pracovní instrukce** pracovní pokyny nižšího stupně, navazují na skupinové pracovní postupy, každý závod si zpracovává tyto postupy jednotlivě dle specifické pracovní činnosti
- Procesní mapy** grafické znázornění procesů jednotlivých závodů

Předcházející tabulka odkrývá nastavení dokumentace společnosti a hierarchii důležitosti jednotlivých dokumentů. Jelikož se jedná o poměrně rozsáhlou dokumentaci, byl vytvořen systém indexů. Jedná se o složky, které obsahují seznam dokumentů, které se týkají jednotlivých oddělení společnosti včetně indexů (= seznamu) skupinových postupů, procesních map, politik a manuálů.

Tabulka 6: index skupinových postupů kvality

SKUPINA – KVALITA

GRP-001.CZ	Řízení dokumentace
GRP-002.CZ	Řízení záznamů
GRP-003.CZ	Systém interních auditů
GRP-004.CZ	Neshodný materiál
GRP-005.CZ	Nápravná opatření
GRP-006.CZ	Hlášení o preventivním opatření
GRP-007.CZ	Revize systému managementu kvality a prostředí
GRP-008.CZ	Postupy školení a přeškolení ve Společnosti
GRP-009.CZ	Systém kalibrace
GRP-010.CZ	Kontrola vnějších Standardů
GRP-011.CZ	Postup při rozbití skla nebo tvrdého plastu
GRP-012.CZ	Systém etické a sociální odpovědnosti
GRP-013.CZ	Skupinový postup úklidu linky
GRP-014.CZ	Postup řízení změn
GRP-015.CZ	Validace (Skupinové zásady)
GRP-016.CZ	Skupinový postup pro koncesi
GRP-017.CZ	Pravidla 5S pro udržování čistoty a DPN auditů
GRP-018.CZ	Schvalování dodavatelů
GRP-019.CZ	Status preferenčního původu
GRP-020.CZ	Stažení výrobku z trhu
	Manuál pro zajištění kvality skupiny – Vydání 7
	Manuál pro životního prostředí - Vydání 9

Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Tabor\Quality\Document Control\Indexy - Podle oddělení

System indexů je veden elektronicky, je velmi přehledný a usnadňuje orientaci pracovníkům jednotlivých oddělení, kteří si pouze otevrou index svého oddělení a najdou v něm veškerou dokumentaci, která se týká jejich činnosti.

Za vedení správy veškeré dokumentace zodpovídá určená osoba a tou je ISO koordinátor v každém závodě, který spolupracuje s dalšími osobami, jako jsou např. vedoucí pracovníci kvality jednotlivých závodů nebo skupinové manažeři ať již pro kvalitu, lidské zdroje nebo zdraví a bezpečnost.

Platnost veškerých postupů a procesních map by měla být prověřena 1x za dva roky, prověření aktuálnosti dokumentace by mělo být také součástí interních auditů. Ke změnám v dokumentaci dochází také v souvislosti se zavedením nebo rozšířením procesu ve společnosti nebo na základě výsledků zákaznických auditů. Také tento úkol spadá do kompetencí ISO koordinátora.

Dokumentace je uchovávána v elektronické a tištěné podobě. Originály tištěných verzí jsou uloženy ve složkách u ISO koordinátora, kopie mohou mít vedoucí jednotlivých úseků na svých pracovištích. Vyřazená dokumentace by měla být archivována po dobu minimálně 5 let. Tištěný výtisk vstupuje v platnost až po schválení a podepsáním zodpovědnou osobou. Ručně psané změny jsou platné pouze v případě, pokud jsou podepsány manažerem oddělení nebo výše postaveným manažerem.

System číslování dokumentace je stanoven skupinovým postupem. Součástí dokumentace je také řízený oběžníkový seznam osob, který identifikuje všechny osoby, které mohou využívat dokumentaci a zodpovědný pracovník, který je informován v případě změny.

4.7 Zaměstnanci, systém školení a hodnocení

V dlouhodobé strategii firmy (Obrázek 7: dlouhodobá strategie firmy) je kladen důraz na důležitost a význam lidí uvnitř společnosti. Každý ze zaměstnaných pracovníků má své pevně stanovené místo v jednotlivých procesech dané popisem funkčního místa a přesně zná své nadřízené příp. podřízené pracovníky a rozsah svých zodpovědností. Dále se zaměstnanci společnosti řídí pracovním řádem a vnitřně mzdovým a pracovním předpisem, o jehož změnách jsou pracovníci vždy informováni a souhlas se změnami

stvrzují svým podpisem. Součástí popisu funkčního místa je také kvalifikace, kterou musí pracovník na dané pozici splňovat a podmínka školení, které musí absolvovat.

Pro účely této diplomové práce je níže popsán popis funkčního místa pozice ISO koordinátor, který nese zodpovědnost mimo jiné za řízení a organizaci interních auditů školenými interními pracovníky.

Tabulka 7: popis funkčního místa

Swallowfield s.r.o.	POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	
----------------------------	------------------------------	--

1. Jméno a příjmení zaměstnance:		
2. Název funkce: ISO Koordinátor (ISO Coordinator) IK		
3. Osobní číslo:		
4. Organizační začlenění: ISO		
5. Organizační vztahy:		
5.1 Podřízený komu:	Ředitel závodu (ŘZ)	
5.2 Nadřízený komu:	-	
5.3 Zastupuje koho:	VK v oblasti anglické komunikace	
5.4 Zastupován kým:	Ředitel závodu (ŘZ)	
6. Kvalifikační charakteristika:		
7.1 Školní vzdělání:	Požadované: SŠ	Skutečné:
7.2 Odborná praxe:	Požadované: zaškolení	Skutečné:
7.3 Spec. teoretická příprava:	Zaškolení	
8. Ve své práci se řídí následujícími:		
BOZP, PO, DPN, Vnitřním mzdovým předpisem, Pracovním řádem, Hospodařením s odpady, ISO dokumentací, Havarijním plánem a Emergency plánem		
9. Charakteristika pozice:		
Samostatně zpracovává a koordinuje dokumenty ISO, spravuje administrativní část SWAS agendy, upravuje a spravuje ISO procesy v závodě Tábor a koordinuje procesy a ISO agendu mezi jednotlivými výrobními závody společnosti, řídí externí a interní audity. Spravuje agendu bezpečnosti práce.		

10. Povinnosti:		
<ul style="list-style-type: none"> • Překládá veškerou dokumentaci týkající se ISO • Průběžně vkládá, aktualizuje a udržuje aktuální data týkající se ISO a 5S auditů • Komunikuje s dalšími dvěma závody v oblasti ISO • Komunikuje a spravuje SWAS agendu • Spravuje plán revizí, objednává následné revize • Spravuje dokumentaci týkající se odpadového hospodářství • Komunikuje s poradenskými firmami • Organizuje a řídí procesní audity, audity bezpečnosti práce a etické audity • Organizuje a řídí agendu bezpečnosti práce • Dodržuje GMP normy firmy Swallowfield s.r.o. Tábor • Denně kontroluje dodržování GMP na linkách • Dodržuje předepsané přestávky • Dodržuje firemní předpisy společnosti • Pracuje dle pokynů svého nadřízeného • Zachovává mlčenlivost o obchodních a interních záležitostech firmy • Pravidelně kontroluje těsnost zařízení dle pokynů uvedených v Havarijním plánu 		
11. Odpovídá:		
<ul style="list-style-type: none"> • Za řízení dokumentace týkající se ISO • Za řízení záznamů a plánů týkajících se ISO a 5S auditů • Za provádění interních auditů • Za administrativní část systému rejectů SWAS • Za správu a včasnou realizaci nápravných a preventivních opatření • Za včasnou realizaci revizí včetně kalibračního systému dle plánu • Za správu registru rizik jednotlivých linek • Za audity sklad a tvrdého plastu • Za včasné a řádné splnění úkolů určené poradou vedení • Za pravidelné doplňování spotřebního materiálu sorpčních sad • Za vedení čtvrtletních poradu týmu bezpečnosti práce 		
12. Pravomoci:		
<ul style="list-style-type: none"> • Podávat případné stížnosti v souladu s etickým kodexem společnosti 		
13. Podřízenost:		
<ul style="list-style-type: none"> • Stav podřízenosti a nadřízenosti je řešen v organizačním schéma společnosti v platném vydání 		
14. Zastupitelnost:		
<ul style="list-style-type: none"> • V době nepřítomnosti zodpovídá za ISO nejbližší nadřízený pracovník 		
Účinnost od:	Schválil:	Podpis:
Podpis zaměstnance:		Podpis nadřízeného:

Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Tabor\Oddělení lidských zdrojů\PFM

4.7.1 Plán rozvoje školení

Plán rozvoje vzdělávání a školení je veden v elektronické podobě u personálního asistenta a slouží jako přehled požadovaných a provedených školení u jednotlivých pracovníků. Tímto opatřením by se mělo zamezit tomu, aby zaměstnanci vykonávali činnosti, na které nejsou proškoleni a zároveň jsou kontrolovány termíny revizí jednotlivých školení.

4.7.2 Osobní ohodnocení zaměstnance

Osobní hodnocení zaměstnance, revidování jeho výkonu a plán dalšího rozvoje jsou prováděny přímým nadřízeným pracovníkem 1x za rok dle stanoveného interního postupu.

Součástí hodnocení je přezkoumání cílů, které byly danému pracovníkovi nastaveny, jejich splnění či nesplnění je slovně ohodnoceno dle stanovené stupnice hodnocení. Dále je pracovníkovi sdělen výsledek a jsou stanoveny nové cíle nebo pokračování v úsilí dosahování stávajících cílů. Hodnocení zaměstnance je vedeno formou osobního pohovoru a jeho součástí je také stanovení kladných i záporných (jsou-li nějaké) stanovisek k výkonu jeho činnosti, ale i zaměstnanec má nárok vznést připomínky či podněty, které nasbíral v průběhu výkonu činnosti.

Vedoucí pracovník také provádí analýzu školení, kterých se pracovník zúčastnil, hodnotí užitek školení pro společnost a v případě potřeby sestaví plán osobního rozvoje zaměstnance či potřeby dalšího školení.

Toto vše je písemně zaznamenáno, nastavení nových cílů či dalších zodpovědností musí být oboustranně schváleno a podepsáno a uloženo v osobní složce zaměstnance u personálního asistenta.

Společnost se ve své dlouhodobé strategii zaměřuje také na své zaměstnance, protože si je vědoma, že spokojený zaměstnanec je roven spokojenému zákazníkovi. Proto ve své politice vzdělávání a rozvoje nastiňuje přesvědčení a hodnoty o nutnosti školení a trvale rozvíjí systém, který umožňuje zaměstnancům jejich rozvoj a vzdělávání a tím přispívat k celkové prosperitě společnosti.

5 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PROCESU INTERNÍCH AUDITŮ V ZÁVODĚ TÁBOR, STANOVENÍ KRITICKÝCH BODŮ

5.1 Typy auditů prováděné v závodě Tábor

5.1.1 Audity vedené třetí stranou

Jedná se o certifikační, recertifikační a další pravidelné kontrolní audity vedené externí certifikační společností:

Cíl: ověření shody s požadavky normy ISO v následujících systémech řízení:

Systém managementu kvality (QMS) – ČSN EN ISO 9001:2008

Systém managementu životního prostředí (EMS) – ČSN EN ISO 14001:2004

Certifikační orgán: BSI – THE BRITISH STANDARD INSTITUTE

Systém dobrých pracovních návyků pro kosmetický průmysl ČSN EN ISO 22716:2007

Certifikační orgán: SGS – SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SURVEILLANCE

5.1.2 Audity vedené druhou stranou

Jedná se o následující typy externě prováděných auditů:

Finanční audit řízený nezávislou auditorskou společností (zákonný požadavek)

Cíl: účetní uzávěrka, ověření hospodaření společnosti, audit kontrolního systému

Pravidelné zákaznické audity

Cíl: zajištění shody v oblasti řízení kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce s požadavky jednotlivých zákazníků (*THE BODY SHOP, Estée Lauder, BOOTS*)

Soil Association Audit (zákaznický audit – *NEAL'S YARD REMEDIES*)

Cíl: ověření shody s požadavky pro organickou výrobu

Ekologický audit – pravidelný ekologický audit zajištěný externí certifikovanou společností Aston

Cíl: ověření shody se zákonnými a ostatními požadavky v oblasti životního prostředí

Etický audit – provedený externí certifikovanou společností SMETA

Cíl: ověření shody s etickým kodexem společností evidovaných v databázi SEDEX

5.1.3 Audity prováděné první stranou

Jedná se o následující klíčové interní audity, prováděné certifikovanými a proškolenými interními auditory:

Interní audit kvality a životního prostředí

Interní audit zdraví a bezpečnosti práce (zodpovědný pracovník: *Skupinový manažer pro zdraví a bezpečnost*, závod Tábor nemá proškoleného pracovníka na tuto pozici)

Interní audit dobrých pracovních návyků

Interní audit skla a tvrdého plastu

Cíl: zhodnocení a revize nastavených procesů s možností jejich zdokonalení a ověření shody s předepsanými postupy

5.2 Analýza vybraného typu auditu

Předmětem následující analýzy bude prozkoumání nastaveného procesu interních auditů v závodě Tábor prováděných první stranou tedy kvalifikovanými interními auditory závodu a ověření shody s mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu.

Typ auditu, který bude dále prověřován je interní audit kvality a životního prostředí předepsaný v závodě skupinovým postupem *GRP003.CZ – Interní audit*, dále interní audit skla a tvrdého plastu předepsaný skupinovým postupem *GRP-011.CZ - Postup při rozbití skla nebo tvrdého plastu* a audit dobrých pracovních návyků daný skupinovým postupem *GRP-017.CZ - Pravidla 5S pro udržování čistoty a DPN audity*.

5.2.1 Postavení závodu Tábor v rámci společnosti

Před zahájením analýzy procesu IA v závodě Tábor bude potřebné objasnit postavení závodu v rámci celé společnosti, dále základní procesní tok, procesní řízení podniku a navazující organizační strukturu v závodě Tábor.

Jak autorka zobrazila v procesní mapě *Přehled skupiny* v kapitole 4.4.1 je závod Tábor součástí skupiny závodů a obchodních zastoupení společnosti Swallowfield a je povinen se řídit skupinovými pracovními postupy, postupovat v souladu s nastavenými politikami, řídit se zákonnými a zákaznickými požadavky a své výsledky pravidelně reportovat vedení společnosti.

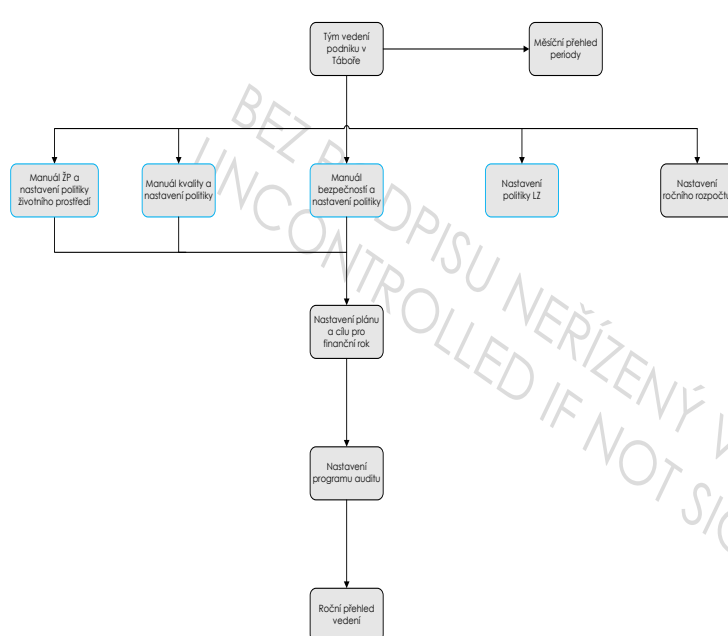
Předmětem činnosti závodu Tábor je plnění a balení kosmetických výrobků. **Základní proces** je založen na přidávání hodnoty výrobku a začíná přijutím již

připraveného výrobního příkazu z mateřské společnosti a obdržením komponent do skladu. Oddělení nákupu je řízeno mateřskou společností. Dále proces pokračuje plánováním výroby dle obdržených výrobních příkazů, výrobou, výstupní kontrolou a expedicí zpět do centrálního skladu v mateřské firmě nebo přímou dodávkou k zákazníkovi. To vše probíhá za pomoci **podpurných procesů** jako je zajištění kvality, životního prostředí, bezpečnosti práce, lidských zdrojů a trvalého zlepšování. Přehledná procesní mapa je zobrazena na následující straně (Obrázek 10).

Dále uvedená procesní mapa zobrazuje proces řízení závodu Tábor.

Obrázek 9: proces vedení podniku

POPS/DESCRIPTION	
T-Proces vedení podniku	
Schválil/Approved by	UPRAVENO/REVISED
	13.1.2012



REV.	POPS/DESCRIPTION	DATUM/DATE	AUTOR/BY
1	Uloženo do Visio	11/02/2009	LK
2	Přidán odkaz na ŽP	13/01/2012	ID

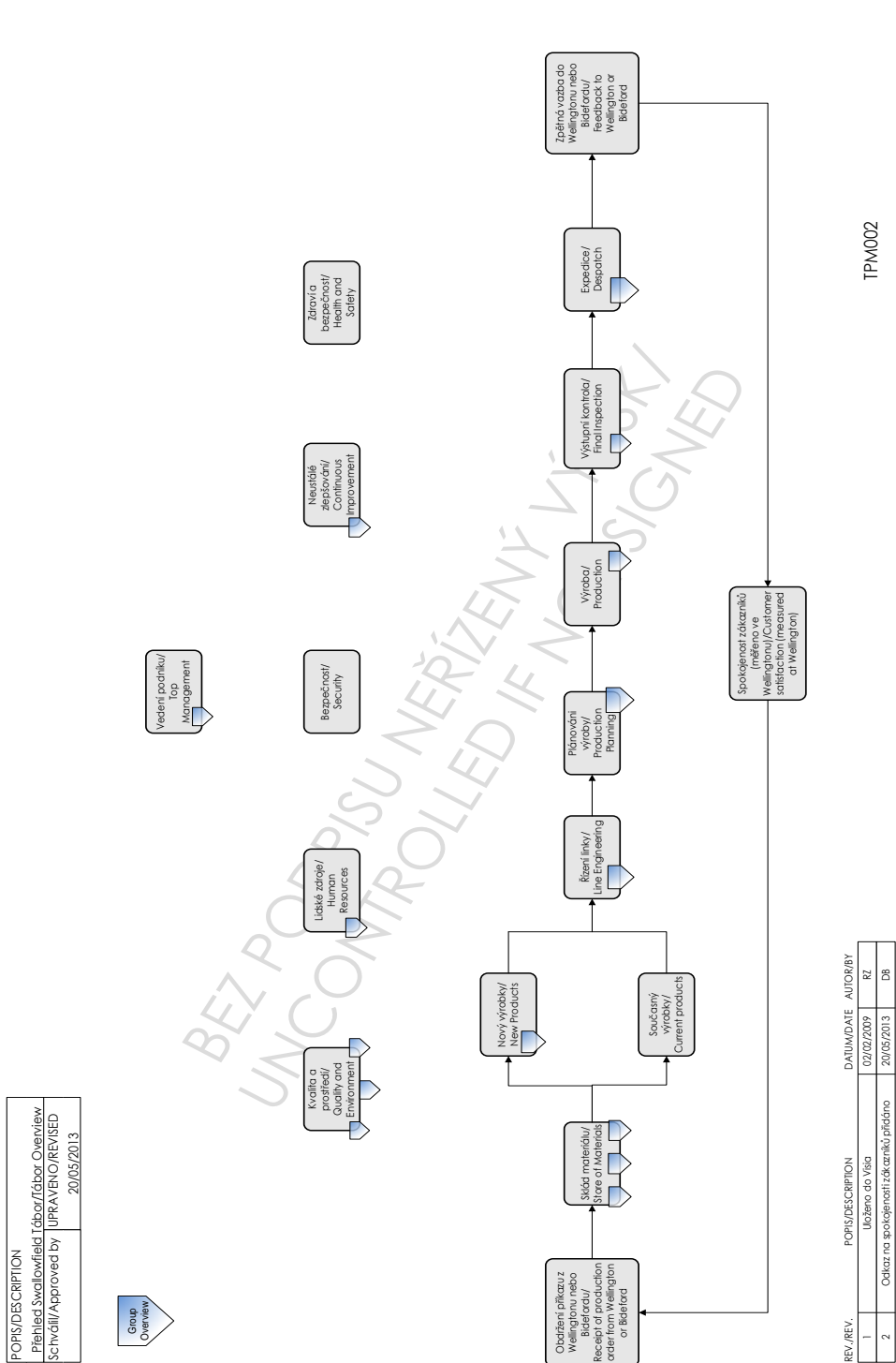
TPM003

“Designing and manufacturing the beauty products of tomorrow”



Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Common\Quality\Processes\Tabor processes\Výkres 2

Obrázek 10: základní procesní tok závodu Tábor



“Designing and manufacturing the beauty products of tomorrow”

Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Common\Quality\Processes\Tabor processes\Výkres 2

V procesu řízení se management závodu zaměřuje na kvalitu, životní prostředí a bezpečnost práce, ve kterém si stanovuje cíle, které prostřednictvím **interních auditů** monitoruje a jejich dosažení analyzuje při přezkoumání managementu. Částečné dosažení cílů je analyzováno vždy po skončení každé periody na pravidelném jednání vedení skupiny, jak je uvedeno v kapitole 4.4.3. Samostatně pak závod Tábor řídí lidské zdroje.

Poslední mapa této části zobrazuje organizační strukturu. Z hlediska organizačního členění je struktura závodu Tábor velice jednoduchá a vedená v základní linii. Top management je představován ředitelem závodu, střední management funkcemi účetní závodu, asistentky ředitele, projektovým inženýrem, vedoucím výroby, vedoucím kvality a ISO koordinátorem. Střední management dále řídí nižší management. Organizační struktura závodu Tábor je dále začleněna do organizační struktury celé skupiny, jak je zobrazeno v procesní mapě 4.4.2. Přehledné organizační schéma závodu Tábor je uvedeno na následující straně (Obrázek 11).

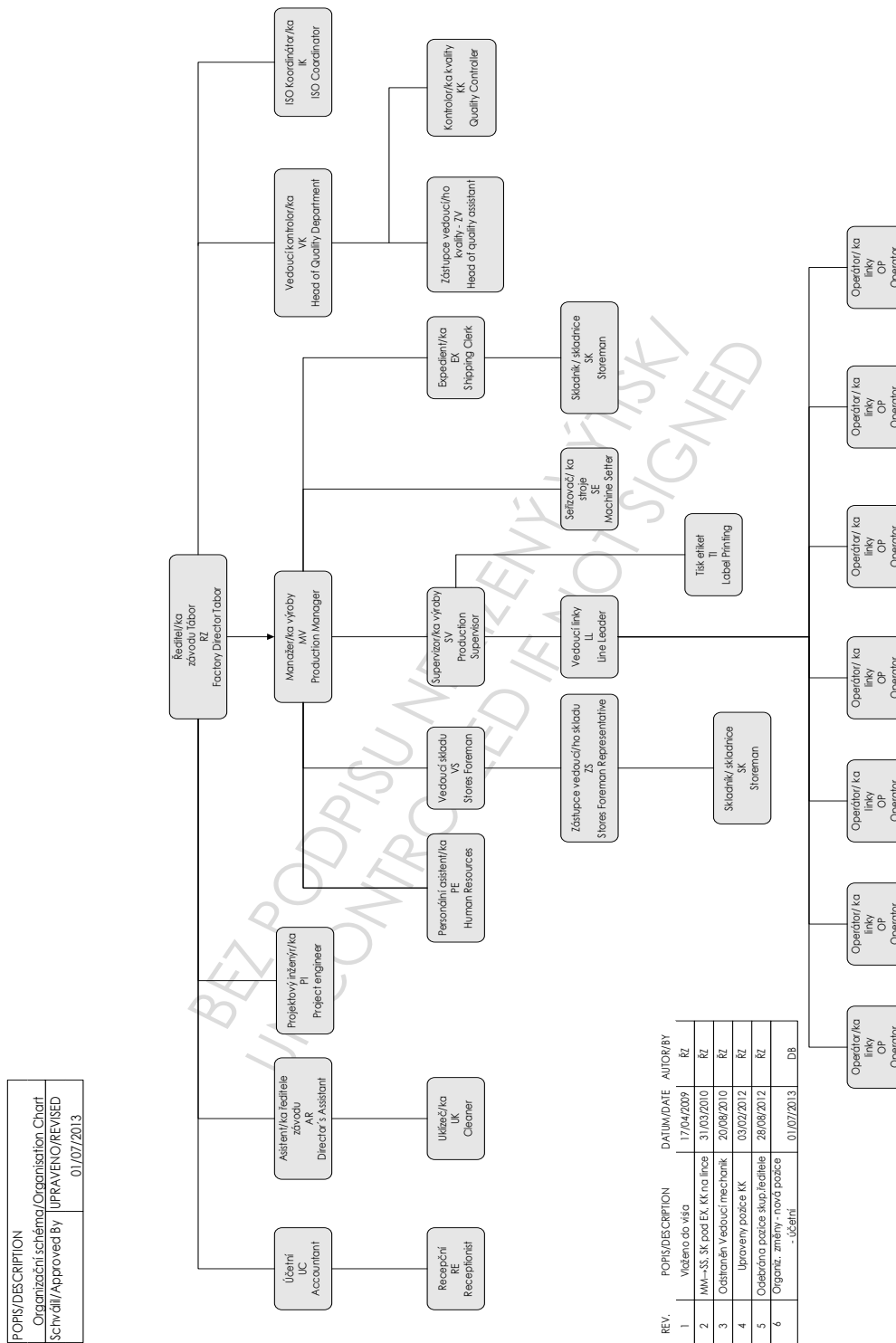
Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly předmětem podrobné analýzy bude proces **interního auditu zajištění kvality a životního prostředí**, které závod provádí dle jednotného skupinového postupu v rámci integrovaného systému managementu.

Dalším typem IA jsou audity skla a tvrdého plastu a audity dobrých pracovních návyků. Každý z auditů je předepsán vlastním skupinovým postupem, jelikož se liší v předmětu zkoumání a frekvenci provádění.

Všechny uvedené audity jsou založené na analýze rizik (dle cíle zkoumání) a vedeny jednotným metodickým postupem, který se skládá z následujících fází:

- sestavení plánu auditu
- přípravná fáze
- realizační fáze
- zakončování fáze
- monitorovací fáze

Obrázek 11: organizační schéma závodu Tábor



TPM001



“Designing and manufacturing the beauty products of tomorrow”

Zdroj: centrální disk společnosti, G:\Common\Quality\Processes\Tabor processes\Výkres 2

5.2.2 Analýza nastaveného procesu interního auditu kvality a životního prostředí

Správně prováděný interní audit v organizaci by měl mít nastavené následující procesy:

- plánování, řízení (tj. příprava, realizace, zakončení, monitorování), správa a administrativní procesy, využívání technologií, řízení vztahů s řídicími orgány atd.

V další části autorka provede detailnější analýzu jednotlivých procesů a jejich dílčích fází na zvoleném typu auditu, stanoví předpoklady dané fáze, metodiku danou interním postupem a zjištěné výsledky porovná s předpoklady. U předpokladů vychází ze standardů mezinárodní praxe a východisek odborné literatury, které autorka uvedla v teoretické části.

5.2.2.1 Plánování auditu

Předpoklady: stanovení cíle, analýza rizik, vytvoření harmonogramu prací a personální zabezpečení, vypracování ročního plánu, schválení a zveřejnění.

Metodika předepsaná interním postupem: zodpovědná osoba – vedoucí auditor (ISO koordinátor v závodě Tábor) ve spolupráci s vedením podniku provede analýzu rizikových oblastí/procesů, vyhodnotí výsledky předchozích auditů, zákonné a ostatní požadavky a provede seznam oblastí, které budou v určeném období podrobeny auditu, přiřadí lidské zdroje (proškolené auditory), vytvoří roční plán auditu a informuje všechny zúčastněné.

Skutečnost ve zkoumaném procesu: vytvořen roční plán programu interních auditů integrovaného systému QMS a EMS v závodě Tábor (roční plán je koncipován vždy na finanční rok), který obsahuje všechny požadované složky:

- stanoven cíl IA (interní audit systému QMS a EMS)
- dle analýzy rizik vybrány auditované oblasti
- přiřazeny lidské zdroje a vytvořen časový harmonogram (založený na frekvenci 1 interní audit v každé periodě)
- plán auditu schválen a podepsán řídicím pracovníkem (ředitel závodu)
- plán uložen na centrálním disku, jednotlivé zúčastněné strany (auditoři i vedoucí pracovníci auditovaných oblastí) informovány vedoucím auditorem

Obrázek 12: plán interních auditů závodu Tábor

ROČNÍ PROGRAM SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY A ENVIRONMENTU Tábor														
Oblast/Pracoviště	Rok													
	Perioda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Vstupní kontrola									IK					
Sklad/Přijem zboží/ Vyskladněný komponent									KK					
Výroba – Lisování pudrů									PE					
Výroba – Plnění (EDT, Tuby, LQU)										PE				
Výroba – Balení													AR	
Plánování výroby, nové výroby														IK
Výroba – Kosmetika										PE				
Expedice										IK				
Oddělení kvality/Vstupní kontrola/Rízení standardů/Kalibrace/Koncese/PLQA/ Systém pro zmeřky/Výstupní kontrola									AR					
Oddělení lidských zdrojů/školení a rozvoj/Bezpečnost										KK				
Systém managementu kvality a Životního prostředí													AR	
Inženýrství/Údržba														KK/

Legenda: IK –ISO koordinátor, PE – personální asistent, AR – asistentka ředitele, KK – kontrola kvality

Zdroj: centrální disk společnosti, K:\Quality\Audits- Internal\Audit programme FY2014

Zhodnocení:

Proces plánování interních auditů managementu kvality a životního prostředí v závodě Tábor je dobře a přehledně nastaven a zcela v souladu s interním postupem a standardy profesionální praxe. Je zajištěna pravidelnost provádění interních auditů, pokud dojde k porovnání plánu auditů s mapou základního procesního toku závodu je zřejmé, že procesy, které byly identifikovány jako rizikové, jsou součástí plánu. Zde autorka neshledává žádný nedostatek, který by vyžadoval zlepšení.

5.2.3 Příprava auditu

Předpoklady: příprava programu dílčích auditů, stanovení metody a rozsahu zkoumání, požadavky na dokumentaci, koordinace součinnosti mezi auditorem a vedoucím auditované oblasti.

Metodika předepsaná interním postupem: vedoucí auditor vytvoří program auditu, určí přesné datum (po odsouhlasení s auditorem a zástupcem auditované oblasti), určí rozsah a metodický postup zkoumání (výběr náhodného vzorku, prověření dokumentace a dalších provozních či pracovních postupů, prověření výrobní činnosti, audit na místě - dotazování, pozorování), připraví souhrn veškeré dokumentace týkající se auditované oblasti (postupy, instrukce, odkazy na články norem), dále připraví Zprávu o nápravném opatření z předchozího auditu a prázdné standardizované formuláře, které auditor vyplňuje během auditu (Kontrolní záznam auditu, Zpráva z auditu a Záznam nápravných opatření). Takto připravený soubor s programem a vyžadovanou dokumentací auditu odešle auditorovi e-mailem a uloží na centrální disk.

Skutečnost ve zkoumaném procesu:

- stanoven cíl IA (audit systému QMS a EMS)
- stanoven požadovaný rozsah auditu (požadavky obou norem)
- odsouhlasen termín auditu a přiřazen auditor dle ročního plánu
- přiřazeny potřebné dokumenty a pracovní metody
- uveden řídicí pracovník auditované oblasti
- program auditu odeslán auditorovi (v tomto případě vedoucí auditu sám provádí audit)
- celá dokumentace (včetně formulářů) uložena na centrálním disku

Obrázek 13: Příloha č. 4 skup. postupu GRP003 – Program auditu



GRP003.CZ_Příloha 4

PROGRAM AUDITU

Oblast/činnost: Expedice

Kontaktované osoby: EX (Expedientka)

Nadřízená osoba: MV (Manažer výroby)

Cíl: ISO 9001 - Systém managementu kvality
ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

Členové auditorského týmu: IK (ISO koordinátor)

Termín: čtvrtek 12.09. 2013 od 10.30 hodin

Poznámka: V případě odvolání původního termínu bude dohodnut náhradní termín.

Referenční podklady:

ISO 9001 – shoda s požadavky normy EN ISO 9001 – čl. 4.2, 6.2, 6.3 a 7.5

ISO 14001 – shoda s požadavky normy EN ISO 14001 – články 4.4.2, 4.4.3, 4.4.4, 4.4.5, 4.4.7

Dokumenty z předchozího IA:

G:\Tabor\Quality\Audits- Internal\Audits FY2013\Expedice

Index oddělení:

G:\Tabor\Quality\Document Control\Pracovní instrukce\Expedice

Skupinové pracovní postupy:

G:\Tabor\Quality\Document Control\Skupinové pracovní postupy\Skupinové pracovní postupy\

Manuál pro zajištění kvality skupiny:

G:\Tabor\Quality\Document Control\Skupinové pracovní postupy\Manuál pro zajištění kvality skupiny - Vydání 7

Metody provedení auditu: audit na místě, pozorování, dotazování, kontrola dokumentace, výběr vzorku

Kopie dokumentů

ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001

Zdroj: K:\Quality\Audits- Internal\FY2014\Expedice

Zhodnocení: tuto fázi procesu autorka sledává jako velice přehlednou a poskytující dostatečné množství důležitých a nezbytných informací. Není narušena souslednost a proces může pokračovat další fází.

5.2.4 Realizace auditu

Předpoklady: audit na místě - dokumentace dílčích procesů (vývojový diagram), identifikace kontrolních bodů a jejich ověření, zda jsou pod kontrolou (ověření na vybraném vzorku), ověření celého procesu na vybraném vzorku, zaznamenávání výsledků do předepsaného formuláře, doporučení do auditorské zprávy.

Metodika předepsaná interním postupem: před vlastním provedením auditu dochází k přípravě auditora prozkoumáním požadavků a přípravou požadované dokumentace, specifikace, vzorků či zařízení ke kontrole dle programu auditu. Auditor si vymezí seznam důležitých bodů, které by měly být během auditu prodiskutovány.

Před začátkem realizace samotného auditu dojde ke kontrole nápravných opatření z předchozího auditu. Auditor prověří na vybraném vzorku, že nápravná opatření z předchozího auditu byla implementována do procesu, systém byl zlepšen a je funkční.

Během realizace interního auditu na pracovišti pak auditor ověří následující:

- kopie příslušných postupů / procesů jsou k dispozici a pochopeny
- vykonávaná činnost se shoduje se zdokumentovanými postupy / procesy
- nezbytná dokumentace je správně používána a vyplňována

Shoda se řádně ověří na náhodně vybraném vzorku. Auditor zaznamená veškeré prošetřené oblasti a zkontrolované dokumenty do formuláře „Kontrolního záznamu auditu“ a identifikuje případné neshody nebo odchylky.

Skutečnost ve zkoumaném procesu:

- auditování na místě pomocí vývojových diagramů a kontrola dílčích procesů na náhodně vybraném vzorku
- auditování za přítomnosti všech zúčastněných stran – auditora, zástupcem a zpravidla i vedoucím auditované oblasti
- kontrola předepsané dokumentace, ověření shody s nastavenými postupy na náhodně vybraném vzorku
- používání metod pozorování, dotazování
- zaznamenávání zjištění do „Kontrolního záznamu auditu“

Zhodnocení: v této fázi autorka shledala nedostatky, které mohou způsobit, že audit neodhalí možná rizika v průběhu zkoumaného procesu. Předepsaná metodika interním auditem určuje, že si auditor připraví seznam kontrolních bodů. Toto však záleží na kvalitách interního auditora a jeho schopnostech prozkoumat nastavený systém a jeho rizika. Autorka se domnívá, že sjednocení a standardní zavedení seznamu kontrolních bodů ujednotí práci interním auditorům a zároveň zvýší kvalitu prováděného procesu tím, že všechny rizikové aspekty budou známy a auditovány a nedojde tak k riziku opomenutí.

5.2.5 Zakončení auditu

Předpoklady: zhotovení zprávy z auditu (cíl a rozsah auditu, stručný průběh realizace, výsledky, doporučení, závěry, příp. návrh opatření vedoucí k odstranění zjištěných neshod, určení příčiny zjištěného problému), předání zprávy řídicím pracovníkům.

Metodika předepsaná interním postupem: po ukončení auditu auditor zaznamená veškeré nálezy z auditu do „Zprávy o auditu“, kde sumarizuje výsledky auditu včetně kladných a záporných bodů a nálezů, která vyžadují další řešení, vypíše zjištěné neshody do „Záznamu o nápravných opatření“ a předá veškerou dokumentaci zástupci kvality na daném pracovišti. Ten prodiskutuje a zaznamená s vedoucím auditovaného úseku příčinu neshody a stanoví nápravné opatření, které vede k odstranění neshody. Zástupce kvality a vedoucí oddělení podepíše formulář a dohodnou si termín, do kdy má být nápravné opatření dokončeno. Vedoucí oddělení obdrží vytištěnou kopii, příp. informaci o umístění elektronické kopie „Formuláře o nápravných opatření“ na centrálním disku a zástupce kvality založí veškeré originály dokumentů z auditu.

Skutečnost ve zkoumaném procesu:

- vypracována „Zpráva z auditu“ (stanoven cíl a rozsah auditu)
- shrnutí a vymezení zjištěných nálezů z auditu
- záznam zjištěných neshod do „Formuláře nápravných opatření“
- podepsání formuláře zúčastněnými stranami
- komunikace s řídicími pracovníky, zjištění kořenové příčiny a stanovení nápravného opatření, odsouhlasení data splnění nápravného opatření
- uložení zprávy na centrální disk

Obrázek 15: Příloha č. 3 skup. postupu GRP003 – Zpráva z auditu



Zpráva o auditu

OBLAST/ČINNOST: Expedice DATUM: 12.09.2013

VEDOUCÍ AUDITOR: IK AUDITOR: _____

KONTAKTOVANÉ OSOBY: EX, MV

CÍLE: ISO 9001 - Systém managementu kvality
ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

ROZSAH ZÁJMU AUDITU:

shoda s požadavky normy EN ISO 9001 – čl. 4.2,6.2,6.3 a 7.5

shoda s požadavky normy EN ISO 14001 – články 4.4.2, 4.4.3, 4.4.4, 4.4.5, 4.4.7

SHRnutí AUDITU:

Podpis: _____(Vedoucí auditor) Datum: _____

Podpis: _____ (SMZK) Datum: _____

GRP003.CZ_Příloha 3

Zdroj: K:\Quality\Audits- Internal\FY2014\Expedice

Obrázek 16: Příloha č. 1 skup. postupu GRP003 – Formulář záznamu nápravných opatření

Formulář záznamu o nápravných opatřeních a jejich sledování

Předmět/oblast: EX Strana: 1 z 1

Datum: 12.09.2013 Auditor: IK

Odkaz	Sledování	Oddíl standardů
A		

Podpis auditora: _____ Podpis auditovaného: _____

Odkaz	Analýza hlavního důvodu nápravných opatření
A	

Odkaz	Nápravná opatření, která se mají provést	Datum dokončení
A		

Podpis vedoucího úseku: _____

Zástupce pro kvalitu daného pracoviště: _____

Efektivita opatření: _____

Podpis manažera pro kvalitu/vedoucího: _____ Datum: _____

GRP003.CZ_Příloha 1

Zdroj: K:\Quality\Audits- Internal\FY2014\Expedice

Zhodnocení: tato fáze je další důležitou částí celého procesu, především z hlediska analýzy zjištěných nálezů z auditu. Tato činnost však již představuje spolupráci managementu a vedoucího auditora, především v oblasti řešení kořenových příčin neshod a stanovení vhodných nápravných opatření. Autorka se domnívá, že proces je nastaven správně, přesto zde odhalila prostor pro zlepšení.

Jedná se především o správné rozčlenění nálezů na pozorování, odchylky a neshody. Systém ve společnosti je však nastaven pouze na reportování neshod. Nedává možnost reportovat také pozorování či odchylky a možnosti jejich náprav během auditu. V případě nalezení neshody, která vyžaduje bližší zkoumání, není „Formulář nápravných opatření“ uzpůsoben na řádné zjištění kořenové příčiny. Určením pravděpodobné příčiny neshody není možné stanovit kořenovou příčinu problému a vytvořit potřebné nápravné či preventivní opatření, jehož implementací by došlo ke snížení rizika.

5.2.6 Monitorování auditu

Předpoklady: vytvoření systému pro sledování výsledků auditu a navržených nápravných opatření

Metodika předepsaná interním postupem: vedoucí auditor doplní veškeré neshody a nápravná opatření k neshodám do databáze týkající se daného závodu za účelem monitorování nedokončených nápravných opatření a zajištění, že budou dokončena v dohodnutém termínu. Po ověření splnění nápravných opatření vedoucím auditorem je tato skutečnost zaznamenána ve Formuláři o nápravných opatřeních a databáze je aktualizována. Formulář je poté podepsán skupinovým manažerem pro kvalitu nebo ředitelem daného závodu a audit je považován za ukončený. Další kontrola je prováděna při každém opakovaném auditu.

Skutečnost ve zkoumaném procesu:

- zajištěn systém pro sledování výsledků auditu – C&P Action log
- reportování výsledků z prováděných auditů po každé skončené periodě Skupinovému manažerovi pro zajištění kvality
- kontrola splnění nápravných opatření při dalším opakovaném auditu

Zhodnocení: autorka shledala tuto poslední fázi procesu za efektivní a dostatečně účinnou. Systém monitorování výsledků auditů je nastaven nejenom na úrovni jednotlivých závodů, ale i v rámci celé skupiny. Vedoucí auditoři jednotlivých závodů reportují výsledky po každé skončené periodě Skupinovému manažerovi pro zajištění kvality, který je spolu s dalšími ukazateli kvality všech závodů prezentuje na pravidelném jednání vedení skupiny (Obrázek 6). Účastníky tohoto jednání jsou generální ředitel, skupinový manažer (pro oblast dodavatelského řetězce, inovací, obchodu a marketingu, mezinárodních operací, zajištění kvality), ředitelé jednotlivých závodů a technický a finanční ředitel, kteří projednávají výsledky skončené periody na nejvyšší úrovni řízení a kontrolují dosažení nastavených cílů či dílčích cílů společnosti.

Účelem tohoto jednání je také spolupráce mezi jednotlivými odděleními, z hlediska výsledků interních auditů pak spolupráce mezi odděleními kvality, inovací, dodavatelského řetězce, technickými manažery a řediteli jednotlivých závodů.

Dosažení nastavených cílů je také revidováno při Management Review (přezkoumání managementu), které se koná vždy po skončení finančního roku, a které reviduje a kontroluje dosažení nastavených cílů ve všech oblastech řízení (Obrázek 8) v rámci celé skupiny. Jedná se o oblasti řízení kvality a životního prostředí, bezpečnosti práce a etické oblasti. Revize interních auditů je součástí tohoto přezkoumání.

Společnost vytvořila a řídí systém interních auditů, který je zcela v souladu s požadavky článku 8.2.2 normy ČSN EN ISO 9001:2008 Systému managementu kvality a článku 4.5.5 normy ČSN EN ISO 14001:2004 Systému environmentálního managementu.

K ověřování správnosti nastavení systému interních auditů a jeho funkčnosti dochází během pravidelných kontrolních nebo re-certifikačních auditů třetí stranou, tedy certifikačním orgánem, který je oprávněn vydávat společnosti certifikát kvality a životního prostředí.

Procesní mapa uvedená na následující straně přehledně zobrazuje a stvrzuje výše analyzovaný postup provádění interních auditů kvality a životního prostředí ve společnosti.

5.2.7 Útvar interního auditu v rámci společnosti

Předpoklady: objektivita, nezávislost (doporučená nezávislost na vedení společnosti, a podřízenost dozorčí radě), vymezení pravomocí, vymezení činností – stanovení a monitorování cílů, vytváření metodických pokynů, rozvíjení lidských zdrojů, spolupráce s externími auditory, komunikace s vedením společnosti

Skutečnost ve zkoumaném procesu:

- zodpovědnost v závodě Tábor nese ISO koordinátor (zodpovídá za řízení interních auditů kvality a životního prostředí, dobrých pracovních návyků, skla a tvrdého plastu, spolupracuje při auditech bezpečnosti práce a etických auditech, spolupracuje s externími auditory – pravomoce dány popisem funkčního místa - Tabulka 7 (str.54)
- nezávislé postavení v rámci organizační struktury – nezávislost na oddělení kvality i výroby, přímá podřízenost řediteli závodu - Obrázek 11: organizační schéma závodu Tábor (str.62)
- v rámci celé skupiny zodpovědnost za řízení interních auditů nese Skupinový manažer pro zajištění kvality – nezávislé postavení na ostatních odděleních, ale přímá podřízenost generálnímu řediteli - Obrázek 5: procesní mapa společnosti – organizační schéma skupiny(str. 43), provázaná spolupráce s útvary kvality (manažery, vedoucími, ISO koordinátory) v jednotlivých závodech

Zhodnocení: ve společnosti není zřízen speciální útvar pro audit, který by byl nezávislý na generálním řediteli. Je ale zřízena funkce Skupinového manažera pro zajištění kvality, který nese zodpovědnost za tuto oblast, a který je v rámci organizačního začlenění podřízen generálnímu řediteli. Dílčí zodpovědnost za řízení interních auditů v jednotlivých závodech nesou ISO koordinátoři, kteří spolu s oddělením kvality v jednotlivých závodech mají vazbu na Skupinového manažera pro zajištění kvality. Tomu jsou povinni reportovat jednotlivé výsledky, a který dále výsledky celé skupiny reportuje generálnímu řediteli a ředitelské radě. Tímto způsobem se výsledky auditu dostávají až k vrcholovému managementu. Z organizačního schématu (kap. 4.4.2) je patrné, že funkce Skupinového manažera kvality je součástí řízení podniku, ale je nezávislá na jakémkoliv oddělení společnosti. Existuje zde zpětná vazba mezi funkcí Skupinového manažera pro zajištění kvality a oddělením kvality v jednotlivých závodech, z čehož vyplývá, že tento manažer

řídí a kontroluje činnosti útvarů kvality jednotlivých závodů, poskytuje jim rady a informace a sdílí úkoly stanovené generálním ředitelem. Společnost Swallowfield má na této pozici člověka, který zde pracuje déle než 30 let. Jeho kvalifikace a získané zkušenosti a znalosti jsou nevyčísitelné hodnoty a staly se nedílnou součástí know-how firmy.

Jelikož postavení útvaru auditu nezávislé na generálním řediteli je pouze doporučované a ne povinné, může si každá společnost tento útvar zařadit do své organizační struktury dle vlastního uvážení, podmínkou je však zachování nezávislosti a objektivity. V tomto ohledu autorka nespatřuje současně nastavený systém jako neshodný, ale vidí zde možnou příležitost pro zlepšení.

5.2.8 Interní auditoři, vedoucí auditor, školení a rozvoj

Předpoklady: integrita, objektivita a nezávislost, důvěryhodnost a kompetentnost, odbornost, profesní rozvoj, odborná certifikace

Skutečnost ve zkoumaném procesu:

- proškolený interní auditor a vedoucí auditor je zaměstnancem závodu Tábor (požadavek dán skupinovým předpisem pro výkon interního auditu)
- vedoucí auditor (ISO koordinátor) – vytváří plán, sestavuje programy jednotlivých auditů, koordinuje spolupráci mezi auditorem a zástupci auditované oblasti, shromažďuje záznamy z auditu, řídí a kontroluje nápravná opatření, komunikuje se Skupinovým manažerem pro zajištění kvality
- 4 proškolení interní auditoři systému QMS a EMS, z toho 1 vedoucí auditor (PE – personalita, AŘ – asistent řediteli, KK – kontrola kvality a IK – ISO koordinátor, vedoucí auditor)
- zajištění školení a získání certifikátu interního auditora ^{*(na další straně)}
- zvýšení kvalifikace a osobního ohodnocení
- rozvoj auditora zajištěn přes metodickou a jinou poradní činnost Skupinovým manažerem pro zajištění kvality a vedoucím auditorem na pracovišti, osobní požadavek zaměstnance na školení a další rozvoj posouzen při ročním hodnocení zaměstnance (součástí je revize výkonu interního auditora nadřízeným pracovníkem), příp. zařazen do Plánu rozvoje zaměstnance

* Interní auditor integrovaného systému jakosti a životního prostředí musí podstoupit základní školení prováděné externí certifikovanou společností, v jehož průběhu je seznámen s podstatou integrovaného systému ISO 9001 a 14001.

Rozsah školení normy je následující:

- seznámení se s etickým kodexem
- úvod do systému managementu kvality
- výklad normy ISO 9001- požadavky
- procesy - obecně
- úvod do auditování a terminologie auditu
- proces auditování
- úvod do environmentálního systému managementu
- výklad normy ISO 14001 požadavky
- právní předpisy v oblasti životního prostředí³⁹

Výsledkem výcvikového kurzu je získání osvědčení a certifikace auditora integrovaného systému. Certifikát je vydáván na dobu neurčitou, není stanoven žádný časový limit s povinností dalšího školení a re-certifikace. Získaný certifikát je založen v osobní složce zaměstnance, zvýšení kvalifikace zaměstnance se také promítne do jeho osobního ohodnocení. Dále je upraven popis funkčního místa, který je rozšířen o pozici interního auditora společnosti.

Zhodnocení: činnost a kompetence interních auditorů jsou předepsány skupinovým postupem pro provádění interních auditů. Každý závod má svého vedoucí interního auditora (pozice ISO koordinátor v závodě Tábor), který harmonizuje činnost mezi jednotlivými auditory a vedoucími auditovaných oblastí, řídí a koordinuje spolupráci se Skupinovým manažerem pro zajištění kvality a vedoucími auditory z dalších závodů.

Pro splnění požadavku nezávislosti a objektivity je nepsaným pravidlem závodu, že z každého oddělení by měl být proškolen jeden člověk na pozici interního auditora, závod má v současné době 4 proškolené interní auditory (v porovnání s organizační mapou závodu Tábor lze zjistit, že některá oddělení nemají proškoleného člověka na tuto pozici).

³⁹ SYSTÉMY JAKOSTI s.r.o. (352/2011). *OSVĚDČENÍ* - Bc. Ivana Dvořáková. Žďár nad Sázavou: Systémy jakosti s.r.o.

Vedoucí auditor má tak omezené možnosti v nasazování auditorů na jednotlivé audity tak, aby byla zajištěna nezávislost auditora na auditované oblasti.

Společnost nevyžaduje další přeškolení nebo dodatečné školení, aby se auditoři seznámili s novinkami v této oblasti. Veškerý rozvoj interního auditora probíhá přes metodickou pomoc vedoucího interního auditora nebo Skupinového manažera zajištění kvality. Školení je možné absolvovat pouze na základě individuálního požadavku auditora, v případě odsouhlasení nadřízeným pracovníkem. Dále společnost nevyžaduje hodnocení práce interního auditora, není zde zpětná vazba, která by upozorňovala na případné nedostatky v práci interních auditorů.

5.2.9 SWOT analýza

Výsledky dílčích analýz autorka přehledně sumarizuje do následující souhrnné SWOT analýzy. Pro účely této diplomové práce bylo analyzováno pouze vnitřní prostředí podniku, proto autorka netradičně nerozděluje výslednou SWOT analýzu na vnitřní a vnější prostředí podniku.

Tabulka 8: SWOT analýza procesu interního auditu

S – silné stránky procesu	W – slabé stránky procesu
<ul style="list-style-type: none"> - analýza rizikových oblastí - zajištěný časový harmonogram provádění IA - systém monitorování výsledků IA - systém reportování a analýz výsledků IA nastaven na pravidelné časové bázi - dobrá spolupráce mezi IA a managementem a mezi jednotlivými odděleními společnosti - roční hodnocení provádění IA v celé společnosti při pravidelném přezkoumání managementu - fce vedoucího auditora na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> - neexistuje seznam kontrolních bodů (checklist) - systém nerozlišuje závažnost nálezů z auditu, nerozlišuje mezi odchylkami a neshodami - systém zjištění kořenové příčiny neshody není dostatečně efektivní - systém stanovení nápravného opatření není dostatečně efektivní
O – příležitosti procesu	T – ohrožení procesu
<ul style="list-style-type: none"> - zřízení útvaru pro audit nezávislého na generálním řediteli - vytvoření systémového přístupu k dalšímu přeškolení a hodnocení práce interního auditora 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné množství interních auditorů na pracovišti, ne všechny oddělení na pracovišti mají svého zástupce na pozici interního auditora - 2 interní auditoři z oblasti kvality

Zdroj: práce autora

6 VÝSLEDKY ANALÝZY A JEJICH SHRNUÍ, VYPRACOVÁNÍ NÁVRHŮ KE ZLEPŠENÍ A ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU INTERNÍCH AUDITŮ

V předchozí kapitole autorka analyzovala stávající proces interních auditů ve společnosti. I když se zdá, že proces je nastaven efektivně a zcela v souladu se standardy mezinárodní praxe interních auditů, bližším zkoumáním byly zjištěny nedostatky, jejichž zlepšení by mohlo společnosti přinést nejen snížení rizika nekvality v procesu, ale i s tím související finanční úsporu.

Nutno dodat, že závod Tábor je součástí skupiny závodů celé společnosti, a proto autorkou navržená zlepšení v procesu interních auditů je zapotřebí řešit systémově v rámci celé skupiny. Jelikož je trvalé zlepšování jedním ze strategických cílů společnosti, byl k tomuto účelu vyvinut speciální systém CI log (Continuing Improvement Log – Systém trvalého zlepšování), kde navrhovaná zlepšení mohou být zaznamenána a diskutována v rámci celé společnosti. Z toho vyplývají i finální úpravy a schválení navržených zlepšení, která však mohou být pozměněna a lišit se od původních.

Analýzou byly zjištěny následující nedostatky:

- nedostatečné množství interních auditorů
- 2 interní auditoři z oddělení kvality – z hlediska nasazování interních auditorů na jednotlivé audity je ohrožena podmínka nezávislosti interního auditora vůči auditované oblasti, hrozí „provozní slepota“ auditorů, kteří daný proces dobře znají
- neexistuje systémový přístup k dalšímu přeškolení a hodnocení práce interních auditorů

První dva body jsou pouze interní záležitostí závodu Tábor a jsou již průběžně řešeny. Zde autorka navrhuje vedení závodu rozšířit skupinu interních auditorů a z každého oddělení závodu proškolit jednoho pracovníka na tuto pozici. Tím by se vyřešil i druhý bod neboť by vedoucí auditor mohl nasazovat vždy nezávislého auditora na danou auditovanou oblast.

Poslední bod je spíše interní diskusní otázkou pro závod Tábor, která bude řešena na úrovni vedení společnosti. Hodnocení práce auditora probíhá při ročním hodnocení nadřízeným pracovníkem, pravidelné doškolování pro všechny interní auditory asi není při současných úsporných finančních opatřeních realizovatelné, přesto by alespoň vedoucí auditor mohl v pravidelném časovém intervalu toto školení podstoupit a své poznatky dále předat ostatním auditorům.

- neexistuje seznam kontrolních bodů (checklist), které by usnadnily práci internímu auditorovi a zajistila se tak kontrola všech náležitostí během auditu, včetně stanovení nálezu z auditu
- systém nerozlišuje závažnost nálezů z auditu, využívá možnosti reportování neshod, nikoliv však odchylek či pozorování
- systém zjištění kořenové příčiny neshody není dostatečně efektivní, lze využít nástrojů zlepšování kvality – 5 proč, Ishikawův diagram a 8D report

Výše uvedené nedostatky spatřuje autorka jako klíčové a domnívá se, že je nezbytné se jimi zabývat. Poskytují totiž příležitosti ke zlepšení procesu interních auditů.

Systém autorka navrhuje zlepšit následujícím způsobem:

1) Formulář „Kontrolní list auditu“, který slouží k záznamu událostí během auditu, bude doplněn o seznam kontrolních bodů, které by měly být během auditu diskutovány. Tam, kde to není vhodné, bude daný bod proškrtnut. Formulář obsahuje i místo pro poznámky auditora a body, které vyžadují další šetření.

Tento kontrolní seznam zjednoduší práci auditorům, kteří přesně vědí, na co se během auditu zaměřit a dále se docílí toho, že nic nebude během auditu opomenuto. Samozřejmě auditor může prověřit i okolnosti, které nejsou součástí seznamu, k tomuto účelu zůstává část formuláře prázdná pro další případná zjištění.

Aktualizovaný formulář autorka uvádí Příloze č. 1.

2) Dalším krokem, který by přispěl ke zlepšení a pomohl tak redukovat slabé stránky procesu je přesné stanovení nálezů z auditu. Zde se autorka domnívá, že správné rozdělení nálezů na odchylky a neshody zcela jasně stanoví, kdy se daný problém vyřeší např. již během auditu (odchylka) a kdy je nutné problém řešit i dále a více

do hloubky (neshoda). Pro tento účel autorka vytvořila formulář „Výsledky z auditu“ – viz Příloha č. 2, který by měl být součástí Zprávy z auditu a jasně by formuloval zjištění z auditu, včetně doporučených nápravných opatření a stanovení data splnění těchto opatření.

- 3) Posledním krokem v procesu, který dle názoru autorky vyžaduje největší zlepšení, a který se zdá jako klíčový, je stanovení kořenové příčiny nálezu z auditu a zvolení vhodného nápravného opatření. Tato oblast není v závodě dostatečně systémově vyřešena a neexistuje vhodný metodický aparát. Formulář „Záznam nápravných opatření“ není uzpůsoben tak, aby byly nalezeny odpovědi na všechny potřebné otázky. Proto autorka navrhuje využít systematický nástroj zlepšování kvality – tzv. 8D report, který jednoduchou metodikou pomocí 8 strukturovaných kroků „navádí“ krok po kroku k vyřešení problému. Formulář „Záznam nápravných opatření“ tak autorka upravila dle této metody a uvádí ho v Příloze č. 3.

Čtvrtým bodem 8D reportu je určení základní příčiny problému. Jelikož autorka v analytické části zjistila, že v tomto bodě má společnost velké rezervy, pokusila se vytvořit metodický nástroj – Formulář analýzy základní příčiny – Příloha č. 4, který je součástí Záznamu nápravných opatření, a který by pomohl při brainstormingu pomocí jednoduchých analytických nástrojů pro zlepšování kvality – Ishikawova diagramu a metodikou 5 proč analyzovat neshodu, určit její důsledek a zjistit základní příčinu problému. Výsledkem je tak pravdivá příčina problému, která se může lišit od prvotně určené příčiny. V konečném důsledku je tak stanoveno nápravné opatření, které vede k odstranění problému a snížení rizika nekvality.

Je třeba si také uvědomit, že problémy a neshody nejsou důsledkem pouze interního auditu, ale mohou vzniknout prakticky kdykoliv v průběhu procesu. Cílem je tato rizika eliminovat, proto autorka navrhuje využít těchto metodických nástrojů (Záznamu nápravných opatření a Formuláře analýzy základní příčiny) nejen pro tyto neshody, ale i pro neshody odhalené přímo během výroby (kontrolou kvality při pravidelných hodinových kontrolách, výstupní kontrolou), reklamace zjištěné zákazníkem či neshody odhalené během externích auditů.

Ekonomické zhodnocení navrhovaných zlepšení:

Náklady na kvalitu jsou řešeny skupinově (za všechny závody dohromady) a přezkoumány během Management Review 1x za rok. Za tuto činnost zodpovídá Skupinový manažer pro zajištění kvality.

Tyto náklady se řeší ve 4 základních dimenzích a přepočítávají se na celkové množství Penčí vydaných na kvalitu při výrobě 1 jednotky (tj. 1 vyrobeného kusu) za stanovené období (1 finanční rok).

Čtyřmi základními dimenzemi se rozumí: náklady vydané na externí audity, náklady na neshodné výrobky, náklady na reklamace zákazníků a náklady na vícepráce nebo přepracování.

Náklady, které společnosti vznikají v souvislosti s externími audity spíše narůstají než klesají. Je to dáno především tím, že společnost podstupuje další nové certifikace a s tím souvisejí pravidelné kontrolní audity. Ceny za tyto audity se zvyšují, což se potvrdilo při posledním přezkoumání managementu, kde bylo zkonstatováno, že za poslední dva roky tyto náklady vzrostly o 8%. Snížení těchto nákladů je však těžko ovlivnitelné a záleží na managementu firmy, zda se mu podaří je prosadit do ceny výrobku.

Navržené změny v procesu interních auditů však mohou přispět ke snížení nákladů na kvalitu ve zbylých třech oblastech – a to u neshodných výrobků, zákaznických reklamací a nákladů za vícepráce (přepracování). Opět i zde dochází k přezkoumání nákladů a porovnání jejich vývoje během Management Review, kde se projevil výrazný progres za poslední dva roky, kdy tyto náklady výrazně klesly. V porovnání posledních dvou finančních roků (FY2012 a FY2013) došlo ke snížení nákladů na neshodné výrobky o 28% a u reklamací zákazníků dokonce o 36% v rámci celé skupiny.* Zde je tedy patrné, že společnost dlouhodobě pracuje na snížení těchto nákladů a důležitou roli v tomto vývoji také představují interní audity, které se snaží eliminovat riziko vzniku nekvality ve výrobním procesu. Zdá se, že nastavený trend je správný.

* Autorka nemůže uvést přesné vyčíslení nákladů na jednotlivé položky v GBP, protože se jedná o interní důvěrný údaj. Pro představu tak uvedla vývoj nákladů v % dle reálných čísel. [poznámka autora]

Závod Tábor může nejvíce přispět tím, že bude ještě dále snižovat náklady na neshodné výrobky (rejects), díky zajištění a pravidelné kontrole rizik nezpůsobí žádnou ekologickou újmu a újmu na zdraví a bezpečnosti svých pracovníků, čímž by se vystavil finanční zátěži.

Níže autorka uvádí ekonomický rozbor nákladů, které vznikají závodu v souvislosti s neshodnými výrobky (rejecty).

V současné době je systém nastaven na max. 4% odchylku spotřeby materiálu (variances) od předepsané receptury na technologické ztráty. To jsou ztráty, které mohou nastat v průběhu procesu výroby a ještě jsou hrazené zákazníkem. Jedná se o průměrnou hodnotu, neboť záleží na druhu komponentu, který je náchylný ke zničení během výroby ve větší či menší míře. Podle toho se také upravuje výše této odchylky, v průměru se však jedná o 4%. Pokud systém po ukončení výroby vygeneruje variances nad 4%, jedná se o náklad, který již není promítnut v ceně výrobku a je tudíž na straně výrobce. Zároveň je vyrobeno nižší množství kusů, než bylo předepsáno v důsledku nekvality během výroby.

Tabulka 9: Variances závodu Tábor ve FY 2014

Perioda	01-02/2014	03/2014	04/2014	05-06/2014	07-08/2014
	(23.6.-17.8. 2013)	(18.8.-14.9. 2013)	(15.9.-12.10. 2013)	(13.10.-7.12. 2013)	(8.12.-1.2. 2014)
GBP	6.532,25	6.882,48	13.478,88	9.502,12	26.421,79
	Ø 7.852,19 GBP / 1 periodu				

Zdroj: práce autora

Výše variances je dle ukončených výrobních příkazů řešena vždy za každou ukončenou periodu a její hodnota je vyčíslena pro každý závod v GBP. V současné době závod Tábor řeší variances v průměru £7,852 za ukončenou periodu. Toto se zdá jako velice vysoké číslo, nutno však dodat že zhruba $\frac{2}{3}$ z této sumy jsou odchylky, které vznikají v důsledku technologického problému (příkladem může být i nová výroba) a jsou dále řešeny. To znamená, že v dalším příkaze se výše variances na daný komponent může zvýšit, protože se zjistilo, že není možné daný výrobek takto vyrobit. Uvedené zvýšení je také promítnuto do ceny výrobku. Zbývá $\frac{1}{3}$ těchto více nákladů však vzniká v důsledku nekvality, k níž dochází během výroby.

Cílem vedení společnosti je samozřejmě snížit tyto více náklady na minimum, tedy dostat se zpět na povolená 4%. Je zcela zřejmé, že závod Tábor nemůže deficit zhruba £2,500 za každou ukončenou periodu snížit v krátkodobém horizontu, ale měl by se o to z dlouhodobého hlediska snažit. Proto se autorka při psaní této diplomové práce zaměřila na systém řešení kořenové příčiny problému, neboť je přesvědčena, že řádnou analýzou příčiny problému je zvoleno vhodné nápravné opatření, které vede k odstranění problému a snížení nekvality v procesu. Zároveň si je však vědoma, že takto zlepšený systém představuje aktivní zapojení a přístup všech zúčastněných k řešení problému. Toto však autorka v dnešní uspěchané době spatřuje jako největší riziko a problém, který řeší většina společností.

Autorka předpokládá, že úspěšnost implementace těchto změn v systému interních auditů se projeví dlouhodobě v postupném snížení variací závodu Tábor, jejichž monitorování probíhá pravidelně po každé ukončené periodě.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „*Úloha a postavení interního auditu v managementu firmy s mezinárodní účastí*“ je tematicky zaměřena na vývoj a současné postavení úlohy a role interního auditu ve firmě s mezinárodní účastí. Management sledované firmy je přesvědčen o nutnosti a nezbytnosti interního auditu v rámci společnosti a jeho přínosu pro zvýšení efektivity řízení. Od interního auditu očekává pomoc při sestavování přidané hodnoty formou zlepšování kvality, eliminace rizik a zvyšování efektivnosti a hospodárnosti.

Sledovaná společnost – firma Swallowfield je tradiční anglickou společností, která se historickým vývojem vypracovala až na předního světového výrobce a poskytovatele rozsáhlých služeb v kosmetickém průmyslu. Zaměření na zákazníka představuje vysoké požadavky na řízení kvality, kterých se management firmy snaží dlouhodobě dosahovat a neustále zlepšovat. Systém interních auditů ve firmě je proto nejen implementován, ale také řádně prováděn a pravidelnými revizemi managementu zdokonalován.

Závod Tábor je rovnoprávným členem skupiny závodů firmy Swallowfield, který vznikl v roce 2007 a primárně byl určen pro manuální výrobu. Postupným vývojem však i zde došlo k modernizaci a výroba se stala více automatizovaná. Standardy kvality tak musely být implementovány i v tomto závodě, výhodou však byla metodická pomoc a zkušenosti mateřské firmy při zavádění systému řízení kvality a životního prostředí a dalších certifikací v rámci norem ISO, které většina zákazníků vyžaduje.

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat a zhodnotit implementovaný systém vybraného typu auditu, tedy interního auditu systému řízení kvality a životního prostředí v závodě Tábor, zjistit jeho silné a slabé stránky s cílem nalézt a předložit návrhy na zlepšení a zvýšení kvality prováděného procesu. Tímto způsobem může závod Tábor přispět celé společnosti k udržení se v silném konkurenčním prostředí, zachovat si pozici u stávajících zákazníků a získat zákazníky nové nebo již v minulosti ztracené.

Autorka práce si záměrně vybrala výše uvedené téma, protože pracuje v závodě Tábor jako vedoucí interní auditor a kromě nastudování odborných východisek mohla také využít svých osobních zkušeností z této oblasti.

Společnost Swallowfield je nadnárodní společností se širokým spektrem služeb a výrobních kapacit a rozsáhlou databází zákazníků. Výrobní kapacity jsou soustředěny ve čtyřech výrobních závodech a každý ze závodů zaujímá pevné postavení v celkové organizační struktuře. Závod Tábor je součástí skupiny závodů a ve všech svých činnostech, včetně provádění interního auditu je podřízen skupinovým politikám, postupům, procesním mapám včetně jednotného systému řízení dokumentace a komunikace uvnitř společnosti. Tento systém autorka shledala jako vysoce propracovaný, zvyšující podnikovou kulturu a zvláště velice efektivní z hlediska analyzování, předávání výsledků IA řídicímu managementu a umožňující spolupráci mezi interním auditem, jednotlivými odděleními, závody společnosti a jejím vedením.

Proces interních auditů kvality a životního prostředí v závodě Tábor je založen na analýze rizik a vymezen skupinovým metodickým postupem, který stanovuje četnost, postup a způsob auditování, zodpovědnou osobu, předepsanou dokumentaci i způsob komunikace mezi auditorem, auditovanou stranou a zástupci řídicích pracovníků, způsob monitorování a kontroly výsledků z IA i přezkoumání výsledků IA na úrovni managementu. Autorka zjistila, že interní audit není v rámci společnosti řešen pouze jako nutnost, jak docílit shody s požadavky normy, ale jako skutečný poradní orgán pro vedení společnosti. Systém je velice efektivní, proto se autorka zaměřila na detailnější analýzu procesu, aby zjistila, jak dále zvýšit kvalitu procesu auditování v rámci společnosti.

Z provedené analýzy tak vyplynuly i slabé stránky, jejichž zlepšením by se proces mohl více zefektivnit. Jedná se především o realizační část auditu a stanovení kontrolních bodů auditu, přesného vymezení nálezů z auditu na odchylky a významné neshody od předepsaných postupů, určení kořenové příčiny neshody a zefektivnění stanovení nápravného či preventivního opatření. Slabou stránkou celého procesu a příležitostí ke zlepšení je také zavedení systémového hodnocení práce auditorů, je zcela zřejmé, že řada auditorů provádí svou práci rutinně. S tím souvisí i další ohrožení, které autorka zjistila v závodě Tábor, a to je nedostatek interních auditorů a z tohoto důvodu obtížné nasazování nezávislých auditorů na auditovanou oblast. Výsledkem je opakovaná rotace stejných auditorů ve zvolených oblastech a hrozba „provozní slepoty“.

V návrhové části tak autorka navrhla vždy proškolit jednoho pracovníka z každého oddělení na pozici interního auditora a tím zajistit dostatek nezávislých auditorů v závodě.

Dalším návrhem je vypracování seznamu kontrolních bodů pro provádění interního auditu kvality a životního prostředí, které by systematicky vedly interního auditora v jeho činnosti a zamezilo by se tak rizika „opomenutí“ při ověřování systému. Dalším krokem navrhovaného zlepšení je rozdělení zjištění z auditu na odchylky a neshody, jejichž správné vymezení by napomohlo v řešení skutečného problému a ne ostatních „méně důležitých“ odchylek. Jako málo efektivní autorka spatřuje také řešení kořenové příčiny problému, proto vytvořila pomocný aparát pro odhalení pravé příčiny zjištěného problému a zvolení vhodného nápravného či preventivního opatření.

Výsledkem navržených zlepšení je zefektivnění nastaveného procesu interního auditu, zvýšení jeho kvality a účinnosti, snížení rizika nekvality ve výrobním procesu a množství vyrobených neshodných výrobků, které ekonomicky zatěžují závod Tábor.

Zároveň si je autorka vědoma toho, že takto zdokonalený proces interního auditu bude představovat ještě užší spolupráci na všech úrovních řízení, zvláště u nižšího a středního managementu, který bude muset více spolupracovat při řešení zjištěných problémů a podílet se na jejich analýzách a vytváření nápravných opatření. Toto v současné turbulentní době nebude vůbec snadný úkol, přesto autorka věří, že zvýšení kvality v procesu interního auditu zvýší i jeho význam a důležitost uvnitř společnosti a přispěje také k ekonomické úspoře ve střednědobém horizontu.

Závěrem je možno konstatovat, že cíle stanovené pro řešení zvoleného tématu diplomové práce byly splněny.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

8.1 Odborná literatura:

- BÁČOVÁ, Jana a Antonín ŠENFELD. *Rámeček profesionální praxe interního auditu*. 6., české vyd. Praha: Český institut interních auditorů, o. s., 2011. 72 s. ISBN 80-86689-46-8.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 236 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČSN EN ISO 9001 (01 0321). *Systém managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úrad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.
- ČSN EN ISO 14001 (01 0901). *Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-717-9805-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
- KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 171 s. ISBN 978-80-86730-87-5.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

8.2 Internetové zdroje:

About the IIA. *About us*. [online]. IIA The Institute of Internal Auditors, © 2014.

[cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/>

ČIIA. *O nás*. [online]. Český institut interních auditorů. o.s., © 2014. [cit. 2014-03-11].

Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/cia/>

Ostatní nástroje. *Nástroje kvality*. [online]. Ikvalita.cz, portál pro kvalitáře,

© 2005-2013.[cit. 14.3.2014]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/>

Home. *Swallowfield* [online]. Swallowfield PLC [cit. 12.2.2014]. Dostupné z:

<http://www.swallowfield.com/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České Republiky,

© 2012-2014. Verze aplikace: 2.106.1 [cit. 12.2.2014]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/>

8.3 Ostatní zdroje:

Centrální disk společnosti Swallowfield s.r.o. Tábor

SYSTÉMY JAKOSTI s.r.o. (352/2011). *OSVĚDČENÍ - Bc. Ivana Dvořáková*. Žďár nad

Sázavou: Systémy jakosti s.r.o.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Tabulka 1: systémy řízení	17
Tabulka 2: základní údaje společnosti.....	42
Tabulka 3: obrat závodu Tábor	42
Tabulka 4: výrobní kapacity závodu Tábor	43
Tabulka 5: pyramida dokumentace společnosti.....	53
Tabulka 6: index skupinových postupů kvality	54
Tabulka 7: popis funkčního místa	56
Tabulka 8: SWOT analýza procesu interního auditu	80
Tabulka 9: Variances závodu Tábor ve FY 2014.....	85
Obrázek 1: metodika interního auditu	29
Obrázek 2: diagram příčin a následků	34
Obrázek 3: rozmístění závodů	40
Obrázek 4: procesní mapa společnosti – přehled skupiny.....	44
Obrázek 5: procesní mapa společnosti – organizační schéma skupiny	45
Obrázek 6: procesní mapa společnosti – pravidelné jednání skupiny.....	46
Obrázek 7: dlouhodobá strategie firmy.....	48
Obrázek 8: proces vrcholového managementu skupiny	51
Obrázek 9: proces vedení podniku	61
Obrázek 10: základní procesní tok závodu Tábor	62
Obrázek 11: organizační schéma závodu Tábor	64
Obrázek 12: plán interních auditů závodu Tábor.....	66
Obrázek 13: Příloha č. 4 skup. postupu GRP003 – Program auditu.....	68
Obrázek 14: Příloha č. 2 skup. postupu GRP003 – Kontrolní list auditu	70
Obrázek 15: Příloha č. 3 skup. postupu GRP003 – Zpráva z auditu	72
Obrázek 16: Příloha č. 1 skup. postupu GRP003 – Formulář záznamu nápravných opatření.....	73
Obrázek 17: procesní mapa společnosti – interní audit.....	76
Graf 1: segmentace výroby dle zákaznického portfolia	38
Graf 2: segmentace výroby dle druhu jednotlivých výrobků	39

10 SEZNAM ZKRATEK

ČIIA	ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ
EMAS	ECO MANAGEMENT & AUDIT SCHEME (Systém managementu životního prostředí)
EMS	ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM (Systém managementu životního prostředí)
FY	FYNANCIAL YEAR (Finanční rok)
IA	INTERNAL AUDIT (Interní audit)
IIA	THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (Institut interních auditorů)
IMS	INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (Integrovaný systém managementu)
ISO	INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION (Mezinárodní organizace pro standardy)
IPPF	INTERNATIONAL PROFESSIONAL PRACTICES FRAMEWORK (Rámec profesionální praxe interního auditu)
OHSAS	OCCUPATIONAL HEALTH & SAFETY ASSESSMENT SERIES (Systém řízení bezpečnosti práce a zajištění rizik)
QMS	QUALITY MANAGEMENT SYSTÉM (Systém managementu kvality)
PDCA	PLAN, DO, CHECK, ACT (Plánuj, dělej, kontroluj, jednej)
SPPIA	STANDARTDS OF PROFESSIONAL PRACTICES OF INTERNAL AUDIT (Standardy profesionální praxe interního auditu)

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 : Kontrolní záznam auditu	95
Příloha č. 2: Zpráva z auditu – výsledky auditu	97
Příloha č. 3: Formulář záznamu nápravných opatření.....	98
Příloha č. 4 : Formulář analýzy základní příčiny	100

Příloha č. 1 : Kontrolní záznam auditu

Kontrolní záznam auditu

Auditor: _____ Datum: _____ Strana: 1 ze 2

Oblast: _____

Kontaktní osoba: _____

Diskusní body: ANO NE Pozorování:

Probíhá příjem zboží dle stanovené pracovní instrukce? Jsou prováděny kontroly, které by zajistily kompatibilitu mezi fyzickým příjmem zboží, nákupní objednávkou a dodacím listem?			
Je přijímané zboží kontrolováno fyzicky (paleta/kontejner), aby se zajistilo, že obalový materiál není poškozen, je utěsněn a udržován v čistotě, aby se zabránilo kontaminaci a je zboží dodáno v požadovaném množství?			
Je zajištěna sledovanost zboží, jsou všechny přijaté komponenty, materiály řádně označeny a uskladněny v označených pozicích?			
Je prováděna vstupní kontrola komponent, probíhá dle statistické přejímky, probíhá uvolňování komponent dle interního předpisu?			
Jsou skladovací podmínky vhodné pro uskladnění komponent, plnicích náplní a ukončené výroby (jsou regály řádně označeny a skladovací prostory suché a čisté)?			
Jsou výrobní prostory udržovány v čistotě, jsou na výrobních linkách pouze právě vyráběné výrobní příkazy, jsou všechny nepotřebné předměty odstraněny z oblastí?			
Je k dispozici veškerá výrobní dokumentace (technické parametry, plnicí a balicí pracovní instrukce, ostatní pracovní instrukce, postupy)?			
Je veškeré plnicí vybavení (stroje) udržovány v čistotě a dle čistících postupů (jsou udržovány záznamy)?			
Probíhá kontrola kvality ve výrobě a výstupní kontrola pravidelně a dle stanoveného postupu, jsou k dispozici veškeré dokumenty, výrobní specifikace, pracovní a testovací postupy, standardy, jsou výsledky testování zaznamenávány?			
Je dostupné kontrolní testovací zařízení a je pravidelně kalibrováno?			
Jsou neshodné výrobky vzniklé při výrobě řádně identifikovány, označeny, existuje postup pro neshodné výrobky?			
Je zboží expedováno dle stanoveného předpisu a jsou řádně vedeny záznamy?			
Probíhá pravidelná revize technického vybavení určeného k výrobě?			

Příloha č. 3: Formulář záznamu nápravných opatření

Formulář záznamu o nápravných opatřeních a jejich sledování

1.	Předmět/oblast:	Strana : 1 ze 2	
	Auditor:	Datum:	
2.	Popis neshody:		
3.	Okamžité opatření:	Zodpovědnost:	
4.	Základní příčina neshody:		
5.	Nápravné opatření:	Zodpovědnost:	Datum:
6.	Preventivní opatření:	Zodpovědnost:	Datum:
7.	Efektivita opatření:	Zodpovědnost:	Datum:

Formulář záznamu o nápravných opatřeních a jejich sledování

8.	Závěrečné zhodnocení	Zodpovědnost:	Datum:

Podpis

Pozice

Datum

Příloha č. 4 : Formulář analýzy základní příčiny

FORMULÁŘ ANALÝZY ZÁKLADNÍ PŘÍČINY					
Tento formulář je součástí Záznamu o nápravných opatření					
Analýza příčiny				Proč	
Příčina			Důsledek		
Člověk	Stroj	Postup		Proč	
Materiály	Prostředí	Měření		Proč	
				Proč	
				Proč	
				Proč	
Přímá příčina:				Pravdivá základní příčina:	