

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



Diplomová práce

**Interní audit systému řízení kvality**

Autor práce: **Bc. Petr BENK**

Vedoucí práce: : **Ing. Štěpán Kala, MBA, Ph.D.**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petr Benk

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Interní audit systému řízení kvality**

Název anglicky

**Audit in system of firm quality**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a průzkumů navrhnout vhodná doporučení pro zefektivnění systému interního auditu ve vybrané společnosti. K naplnění hlavního cíle práce budou předcházet jednotlivé dílčí cíle, které budou na sebe navazovat.

### Metodika

Při řešení diplomové práce budou použity logické (párové) metody: abstrakce X konkretizace, analýza X syntéza, indukce X dedukce. Logické metody budou použity při řešení teoretické i praktické části práce.

V praktické části práce budou použity vybrané empirické metody: pozorování, dotazování nebo experiment. Na základě provedených průzkumů budou identifikovány možnosti zlepšení systému interního auditu zkoumaného subjektu. Na základě výsledků provedených šetření bude navržen vhodný model pro efektivní provádění interních systémů řízení kvality.

Práce se bude skládat z následujících kapitol: 1) Úvod, 2) Cíl práce a metodika, 3) teoretická východiska, 4) Vlastní práce, 5) Výsledky (návrhy a doporučení), 6) Závěry, 7) Seznam použitých zdrojů, 8) Přílohy

### **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

### **Klíčová slova**

Audit, Interní audit, systém managementu kvality, normy ISO, audit jakosti,

---

### **Doporučené zdroje informací**

DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.  
DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.  
KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.  
NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : quality management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.  
ŘEPA, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.  
TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 ZS – PEF

### **Vedoucí práce**

Ing. Štěpán Kala, Ph.D., MBA

### **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 01. 2016

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: *Interní audit systému řízení kvality* vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že odevzdáním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom, že moje diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.



(podpis autora)

v Zaběhu.....

dne 2.3.2016.....

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval prvotní vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Římovské i navazujícímu vedoucímu Ing. Štěpánovi Kalovi, MBA, Ph.D. za jejich pozitivní přístup, ochotu, odbornou pomoc a rady, které mi byly nápomocny při zpracování této diplomové práce.

## SOUHRN:

Diplomová práce s názvem “*Interní audit systému řízení kvality*“ je orientována na získání základních vědomostí a znalostí spojených s pojmem „audit“, jeho vymezení, definování podstaty a nezbytnosti v rámci začlenění do organizační struktury společnosti. Jsou zde představeny požadavky na osobu samotného auditora, pracovní postupy využívané při auditorské činnosti i nároky na zpracování auditorské zprávy. Důležité je i seznámení se samotným systémem managementu kvality, který se jednoznačně stává významným nástrojem pro získání konkurenční výhody na trhu. Z důvodu nesouhlasu se zveřejněním obchodního názvu sledovaného subjektu autor označil tuto organizaci v rámci této diplomové práce jako společnost „D“. Analýzou výstupů související s prováděním interních auditů systému řízení kvality došlo k identifikaci možných úzkých míst auditovaných subjektů. Za sledované období zjištěno, že cca. 30% neshod je stále opakujících z minulých auditů, to vypovídá jednoznačně o neefektivním řešení opatření k odstranění zjištěných neshod. Na základě těchto zjištění byla provedena analýza příčin a důsledků souvisejících s výskytem opakujících neshod, kde jsou týmově identifikovány nejdůležitější příčiny ovlivňující tento následek. Tyto příčiny z hlediska dosahu byly identifikovány Paretovou analýzou v oblasti samotného procesu (chybějící kroky, identifikace začátku a konce, rozdělení neshod dle závažnosti aj.). Následně provedeno vypracování návrhu účinnějšího modelu procesu vhodného pro efektivní provádění interních auditů systému řízení kvality. Za využití změnového řízení v dané organizaci byl nový model procesu zaveden do praxe a to včetně provedení operací posouzení, schválení, realizace, ověření a validace. Přínosem diplomové práce je především aplikace modifikovaného modelu procesu interního auditu systému řízení kvality, který umožňuje rychlou optimalizaci podnikových procesů a postupů.

## KLÍČOVÁ SLOVA:

Audit, Interní audit, Systém managementu kvality, Normy ISO, Audit jakosti, Procesní přístup, Auditorické zprávy, Riziko.

## **SUMMARY:**

The thesis titled "Audit in system of firm quality" is focused on acquiring basic knowledge and skills associated with the term "audit", its definition, defining the principle and necessity in the context of integration into the company's organizational structure. It presents requirements on the auditor itself, the working methods used in the audit activities and claims on the processing of the audit report. Important is also familiarization with the actual quality management system, which is clearly becoming an important tool to obtain a competitive advantage on the market. Due to disagreement with the publication of the monitored entity's trade name, in terms of this thesis the author described the organization as the company "D". By analysis of outcomes related to the implementation of internal audit quality management system were identified possible bottlenecks of the auditees. During the reporting period was found that approx. 30% of nonconformities is still repeating from previous audits, it clearly testifies to inefficient solution of measures for eliminating identified nonconformities. Based on these findings was performed an analysis of the causes and effects associated with the occurrence of recurrent nonconformities, where the most important causes are team identified. These causes in terms of importance were identified by Pareto analysis regarding to the process itself (the missing steps, identifying the beginning and the end, the distribution of nonconformities according to the importance, etc.). Subsequently was performed drafting of more efficient process model suitable for effective implementation of audits in system of firm quality. In a use of change management in the organization was the new process model put into practice, including performance of assessment, approval, implementation, verification and validation tasks. The benefit of this thesis is mainly the possible application of the modified process model of audit in system of firm quality, which allows rapid optimization of business processes and procedures.

## **KEY WORDS:**

Audit, Internal audit, Quality management systems, ISO norms, Quality audit, Process approach, Audit report, Risk.

## **OBSAH:**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>11</b>
2.1	<i>Cíl práce</i> .....	11
2.2	<i>Metodika</i> .....	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>14</b>
3.1	<i>Audit</i> .....	14
3.2	<i>Interní audit</i> .....	15
3.2.1	<i>Instituce sdružující interní auditory</i> .....	17
3.2.2	<i>Typy interních auditů</i> .....	18
3.2.3	<i>Začlenění auditu v rámci organizační struktury organizace</i> .....	23
3.2.4	<i>Interní auditor</i> .....	27
3.2.5	<i>Pracovní postup interního auditu</i> .....	31
3.2.6	<i>Auditorské zprávy – výstupy z interního auditu</i> .....	35
3.2.7	<i>Riziko a interní audit</i> .....	36
3.2.8	<i>Systém managementu kvality (jakosti)</i> .....	38
3.2.9	<i>Normy ISO</i> .....	39
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE</b> .....	<b>42</b>
4.1	<i>Charakteristika sledované organizace</i> .....	42
4.1.1	<i>Historie organizace</i> .....	42
4.1.2	<i>Pozice organizace na trhu</i> .....	42
4.1.3	<i>Certifikace organizace dle ČSN EN ISO 9001:2008</i> .....	43
4.1.4	<i>Organizační schéma sledované organizace</i> .....	46
4.1.5	<i>Dodavatelé organizace</i> .....	50
4.1.6	<i>Zákazníci organizace</i> .....	52
4.1.7	<i>Analýza možných rizik a změn</i> .....	53
4.2	<i>Analýza výstupů poznatků</i> .....	54
4.2.1	<i>Popis současného stavu procesu</i> .....	54
4.2.2	<i>Stručný přehled pojmů</i> .....	54



4.2.3	<i>Jednotlivé body současného procesu auditorské činnosti</i> .....	55
4.2.4	<i>Výsledky interních auditů</i> .....	56
4.2.5	<i>Analýza příčin a důsledků - opakující se neshody</i> .....	57
4.2.6	<i>Paretova analýza</i> .....	58
<b>5</b>	<b><i>VÝSLEDKY</i></b> .....	<b>60</b>
5.1	<i>Identifikovaná slabá místa současného procesu</i> .....	60
5.1.1	<i>Průběh samotného procesu</i> .....	60
5.1.2	<i>Změna klasifikace neshod</i> .....	62
5.1.3	<i>Nejasné a neúplné pojmy, odpovědnosti a popis kroků procesu</i> .....	63
5.2	<i>Návrh nového modelu procesu</i> .....	64
5.2.1	<i>Účel procesu</i> .....	64
5.2.2	<i>Rozsah (oblast) platnosti</i> .....	64
5.2.3	<i>Odpovědnosti a pravomoci</i> .....	64
5.2.4	<i>Přehled pojmů a zkratk</i> .....	66
5.2.5	<i>Postup interního auditu</i> .....	68
5.2.6	<i>Nesoulad stanovisek</i> .....	72
5.2.7	<i>Kalkulace nákladů</i> .....	72
5.2.8	<i>Změnové řízení, Rozdělovník, Související dokumenty</i> .....	72
5.3	<i>Realizace nového modelu procesu</i> .....	73
5.3.1	<i>Posouzení změny</i> .....	73
5.3.2	<i>Schválení změny</i> .....	74
5.3.3	<i>Realizace změny</i> .....	74
5.3.4	<i>Ověření a validace změny</i> .....	74
<b>6</b>	<b><i>ZÁVĚRY</i></b> .....	<b>75</b>
<b>7</b>	<b><i>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</i></b> .....	<b>77</b>
<b>8</b>	<b><i>PŘÍLOHY (SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK)</i></b> .....	<b>80</b>

## ***1 ÚVOD***

V posledních době probíhá v oblasti managementu kvality významný posun ve smyslu zvýšeného požadavku na účelné provádění interních auditů systému řízení jakosti. Na základě naplnění identifikovaných potřeb zákazníků i trhu světové konkurence tak vznikají v každé organizaci neustále nové požadavky na efektivní využívání všech podnikových procesů. Interní audity systému řízení kvality v každé organizaci jsou dnes vnímány jako velmi důležitý nástroj vedoucí až ke zkvalitnění samotných výrobků i služeb. Jedná se tak o přesvědčivý prostředek i důkaz vedoucí ke zvýšení image organizace a také pádný argument v prostředí velmi silné konkurence. Organizace tím veřejně prokazuje, že má přehled ve svých činnostech, při řízení používá celosvětově uznávané metody a má ve všech svých procesech pevně stanovený funkční systém, vymezená pravidla a pořádek.

Samotný proces provádění interních auditů systému řízení kvality je dnes významným tématem a je ho potřeba vnímat nejen jako konečný výsledek činnosti v oblasti jakosti, ale i jako nepřetržitou činnost, která produkuje nejen časovou úsporu, ale i očekávanou přidanou hodnotu.

Analyzováním získaných dat zvláště z provedených interních auditů lze jasně a zřetelně identifikovat možná slabá místa organizace a tím předejít možným problémům i případným finančním ztrátám.

Aktuálnost daného tématu souvisí především s potřebou objasnění možných rizik týkajících se provádění interních auditů a v nutnosti uspokojení stále sílících požadavků na účelné fungování všech dílčích prvků každého procesu v organizaci.

Důraz na navržení funkčního a efektivního modelu výše zmiňovaného procesu je podmíněn také porozuměním jak teoretických, tak i praktických složek daného tématu. Zlepšení vnímání potřeby standardizace v této oblasti přinese v konečném důsledku nejen aktivnější, ale i pozitivnější postoj všech procesně zúčastněných. Včasná aplikace tohoto modelu i samotné zveřejnění funkčních, ověřených metod a principů využívaných při provádění interních auditů systému řízení kvality povede v konečném důsledku k optimalizaci celého procesu i k rychlejší orientaci v dané oblasti.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a průzkumů navrhnout vhodná doporučení pro zefektivnění systému interního auditu ve vybrané společnosti. K naplnění hlavního cíle práce budou předcházet jednotlivé dílčí cíle, které budou na sebe navazovat.

Dílčí (postupové) cíle diplomové práce:

1. Formulace, vymezení i objasnění teoretických východisek v souvislosti s řešeným tématem a problematikou,
2. vymezení relevantních souvisejících kritérií daného tématu,
3. charakteristika a představení sledované organizace,
4. analýza a popis současného stavu procesu provádění interních auditů,
5. analýza výsledků interních auditů za vybrané období,
6. analýza příčin a důsledků (Ishikawa diagram) + Paretova analýza,
7. identifikace slabých míst současného procesu,
8. návrh nového vhodného modelu procesu,
9. realizace nového modelu procesu.

### **2.2 Metodika**

#### **1. krok: Formulace, vymezení i objasnění teoretických východisek v souvislosti s řešeným tématem a problematikou**

Tato východiska tvoří v rámci řešeného tématu a dané problematiky literární souhrn kompilačního charakteru. Budou vytvořena na základě analýzy a syntézy zjištěných dat i získaných studií odborných publikací tuzemských i zahraničních autorů a odborné literatury.

Zpracování teoretických východisek bude zaměřeno na prvotní obeznámení s historií pojmu „audit“, jeho vymezení, definování jeho smyslu a podstaty. To vše včetně provedení srovnání tradičního a moderního pojetí předkládaných koncepcí a přístupů. Jeho začlenění do organizační struktury organizace a možná rizika i vliv na výsledek jejího hospodaření.

## **2. krok: Vymezení relevantních souvisejících kritérií daného tématu**

Pro tvorbu této části práce budou využity převážně data z českých i zahraničních technických norem a publikací, které budou pečlivě analyzovány a následně spojeny do jednoho funkčního celku.

Má sloužit k obeznámení s oblastí předpokladů, odborné přípravy, způsobilosti a požadovaných vlastností samotných interních auditorů. V souvislosti s předmětem a výkonem interního auditu bude zaměřena také na vyplývající pravomoci a povinnosti nejen interních auditorů, ale i ostatních zaměstnanců. V neposlední řadě bude orientována i na požadavky v rámci pracovního postupu interního auditu, auditorských zpráv, možných rizik, samotného systému managementu kvality a norem ISO.

## **3. krok: Charakteristika a představení sledované organizace**

Tato část práce bude vytvořena za pomoci podnikových dokumentů, příruček, organizačních směrnic a metodických pokynů i materiálů publikovaných na firemních webových stránkách.

Z důvodu nesouhlasu vedení společnosti se zveřejněním obchodního názvu bude organizace v rámci diplomové práce označena jako společnost „D“. Tato část bude zaměřena na seznámení s historickými milníky organizace, její pozici na trhu, certifikaci a požadavky norem řady ISO. Bude zde rovněž rozpracováno organizační schéma organizace a členění včetně působností, kritéria výběru a hodnocení dodavatelů i uvedeny identifikované rizika a změny.

## **4. krok: Analýza a popis současného stavu procesu provádění interních auditů**

Důležitým krokem pro nastavení a tvorbu nového efektivnějšího procesu provádění interních auditů je provedení analýzy a popis stavu současného. Podkladové údaje pro tuto část budou čerpány a získány za pomoci podnikových dokumentů, příruček, organizačních směrnic a metodických pokynů

Tato část bude zaměřena na detailní rozbor, prozkoumání a zhodnocení současného stavu prováděných interních auditů systému řízení kvality a jejich výstupů ve sledované organizaci. V rámci tohoto kroku bude provedeno i pozorování přímé nezúčastněné s cílem identifikace rozhodujících prvků nezbytných pro efektivní provádění interního auditu.

## **5. krok: Analýza výsledků interních auditů za vybrané období**

Pro naplnění tohoto dílčího cíle budou využity data z jednotlivých interních auditů systému řízení kvality sledované organizace za období roku 2014. Výsledky budou vyhodnoceny a zpracovány do komplexního přehledu.

## **6. krok: Analýza příčin a důsledků (Ishikawa diagram) + Paretova analýza**

Pro řešení tohoto dílčího cíle budou použity data a zpracované výsledky provedené analýzy interních auditů za sledované období. Bude provedena v rámci brainstormingu zainteresovaných osob v dané organizaci analýza příčin a důsledků potencionálních příčin neshod. Ta bude sloužit k hledání a zaznamenání hlavních příčin ovlivňující následek, tak aby bylo možno následně přistoupit k jejich možné nápravě. Následně bude k odhalení spektra příčin významně ovlivňujících celkový výsledek využita Paretova analýza.

## **7. krok: Identifikace slabých míst současného procesu**

Obsahem tohoto dílčího cíle bude syntéza poznatků z provedené analýzy příčin a důsledků, ze které bude možno identifikovat slabá místa současného procesu provádění interních auditů. Tato část bude sloužit jako podklad pro návrh nového efektivnějšího modelu procesu provádění interních auditů.

## **8. krok: Návrh nového vhodného modelu procesu**

Na základě identifikace slabých míst bude v tomto kroku dílčího cíle vytvořen a představen nový komplexní model modifikovaného procesu. Bude to proces, který bude stanovovat, popisovat a sjednocovat zásady, postupy, kroky, a činnosti při plánování, řízení a realizaci interních auditů v dané organizaci.

## **9. krok: Realizace nového modelu procesu**

V rámci tohoto dílčího cíle bude na základě procesu řízení změny v organizaci modifikovaný model procesu postoupen k posouzení, schválení, ověření a validaci. Bude proveden brainstorming a řízený rozhovor se zainteresovanými účastníky daného procesu pro posouzení a rozbor návrhu připravovaných změn.

### 3 *TEORETICKÁ VÝCHODISKA*

Teoretická část je zaměřena na prvotní obeznámení s historií pojmu „audit“, jeho vymezení, definování jeho smyslu a podstaty. Provedeno srovnání tradičního a moderního pojetí předkládaných koncepcí a přístupů. Jeho začlenění do organizační struktury organizace a možná rizika i vliv na výsledek jejího hospodaření.

#### 3.1 *Audit*

Samotné slovo audit pochází z latinského slova „auditus“, které znamená v překladu něco jako naslouchání, slyšení a dozvídání se. Již ve starém Římě se objevily první známky prováděných auditů, které byly zaměřené na problematiku informovanosti senátu o výši státního jmění. Narůstající příjmy a zisky vlastníků vyvolaly požadavek na zvýšení kontroly majetku pomocí prvních auditorů [29].

Historicky je definicí spjatých s pojmem „audit“ mnoho, všechny se však vesměs shodují na tom, že se jedná o revizi i ověřování podkladů a informací v rámci rozličných oblastí činností nezávislou osobou [30].

#### *Několik definic uvedených v odborné literatuře a v obecně závazných předpisech:*

*„Audit je v podstatě kritická analýza, která umožňuje ověřovat informace dodané podnikem a hodnotit operativní činnosti a systémy používané při předání“* [1, s. 13].

Audit je trvalý systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací a údajů o ekonomických činnostech i událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a vymezenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům [2].

*„Audit představuje synonymum pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení“* [3, s. 1].

V zákoně o auditorech §2 odst. 1) zákona č. 254/2000 Sb. bylo uvedeno:

*„Auditorskými službami se rozumí*

- a) ověřování účetních závěrek nebo konsolidovaných účetních závěrek a výročních zpráv nebo konsolidovaných výročních zpráv,*
- b) ověřování dalších skutečností podle zvláštních právních předpisů,*
- c) ověřování jiných ekonomických informací v rozsahu stanoveném smlouvou.“[4].*

Významný rozvoj auditu se datuje do 2. poloviny 19. století, kde byla auditorská činnost převážně úzce spjata s účetnictvím i vyšetřováním určitých událostí a to s důrazem na požadavek rozkvětu ekonomické a hospodářské moci společnosti [3].

V roce 1844 byly v Anglii zákonem stanoveny požadavky na prověření účetní rozvahy ze strany akcionářů společnosti. Časem byla provedena úprava tohoto požadavku, že tuto činnost budou zastávat určení auditoři. Tak byl položen základní kámen legislativně závazných auditorských činností [3].

Rostoucí průmysl i hospodářství a s tím související nárůst počtu podniků i zaměstnanců se odrazil ve zvýšeném riziku možných machinací a podvodů v oblasti účetnictví. Tato činnost by měla být zabezpečena nezávislým externím posuzovatelem popřípadě interními pracovníky – auditory [3].

V moderním vnímání auditorské činnosti lze shledat odklon od prvoplánové kontroly účetnictví a zrod nové samostatné disciplíny. Autorská činnost se stává významným článkem řízení daného subjektu umožňující dohled nad řídicím a kontrolním řádem i systémem. Auditorská činnost v současné době zasahuje do všech oblastí činností organizace a to jako audit informační, audit jakosti, audit ekologický apod. [3].

### **3.2 Interní audit**

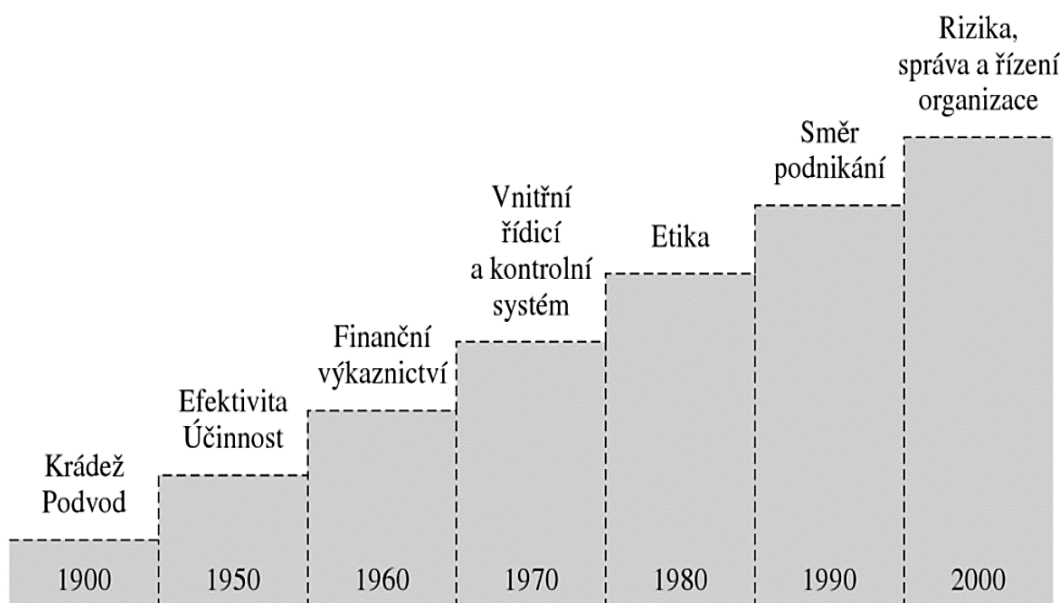
Smysl a role interního auditu se postupem času rozvíjela. Jeho podstata spočívala v postupném nárůstu dalších dovedností a schopností i možné odpovědnosti k naplnění cíle: *„sloužit stále lépe vedení podniku jako nástroj pro dosažení efektivnosti řízení podniku“* [3, s. 2].

Uběhla dlouhá cesta od původní činnosti v oblasti účetnictví, až do nynějšího pojetí, kdy „interní audit představuje zvláštní typ podpory řízení podniku“ [3, s. 2].

Důvody zavedení interního auditu jako nezávislé kontroly:

- „ 1. Rostoucí složitost ekonomických jevů, měnící se dynamika metod a systémů vedení a řízení podniku,
2. velikost podniku, jež vedla k nutnosti, aby se vedení zabývalo pouze nejdůležitějšími problémy, protože pro řízení a kontrolu veškeré činnosti podniku se mu již nedostávalo časových ani fyzických možností,
3. stále častěji delegování úkolů a pravomocí a vzdalování dceřiných podniků od podniků mateřských,
4. rozšíření komunikací ve světovém měřítku.“ [3, s. 2].

**Obrázek 1 - Etapy vývoje interního auditu**



Zdroj:[5, s. 11] KAFKA, T. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009.

Obrázek 1 znázorňuje etapy vývoje interního auditu za posledních cca. 100 let dle hlavních oblastí zájmu.



### **3.2.1 Instituce sdružující interní auditory**

#### **Institut interních auditorů - IIA**

Organizace založena v New Yorku v roce 1941, která dnes sídlí v Altamonte Springs na Floridě. Zahrnuje dnes interní auditory pocházející z Evropy, USA, Kanady, Latinské Ameriky i Afriky, Asie a Austrálie. Sdružuje tak více jak 170 000 interních auditorů ze 165 zemí světa. Institut je zaměřen na činnosti v oblasti výzkumu, standardizací předpisů, profesní certifikace, organizování výuky interních auditorů, ale zabývá se i požadavky na efektivnost a dodržování etických norem. Po zavedení doložky v roce 1947, která umožnila zkoušky i jiných činností než účetních a finančních si auditorská činnost vybuodovala zcela novou pozici na úrovni řídicích a organizačních složek dané organizace [7].

#### **Evropská konfederace Institutů pro interní audit - ECIA**

Instituce založená v roce 1982, která umožnila dosažení unifikace přístupů v problematice interních auditů. Konfederace spojuje jednotlivé národní instituty Evropy v jeden funkční celek, který se významně podílí na vytváření optimální koncepce a profesionální praxe v rámci interních auditů [23].

*„Pro naplnění uvedeného poslání vytýčila ECIA tyto hlavní cíle:*

- *Dělit se mezi členy ECIA o poznatky a zkušenosti prostřednictvím soustavné analýzy přesahující hranice států, studijních projektů, konferencí, seminářů a veřejných tribun, aby sloužily a rozvíjely profesionální interní audit v Evropě,*
- *dělit se mezi členy ECIA o poznatky a zkušenosti, aby byla získána podpora pro přijetí standardů profesionální praxe interního auditu a aby došlo k podpoře certifikace profesionálních interních auditorů v Evropě,*
- *zajistit jednotný styk mezi členy ECIA a Evropskou unií ve vztahu ke všem záležitostem, které jsou v zájmu Konfederace,*
- *podporovat profesi interního auditu obecně a jeho specifický rozvoj v Evropě speciálně, prostřednictvím rozvíjení úzké spolupráce s ostatními profesionálními organizacemi,*
- *usilovat o vytvoření celosvětové organizace, která bude zahrnovat všechny profesionální organizace, které se věnují profesi interního auditu.“ [3, s. 3].*

## Český institut interních auditorů – ČIIA

Instituce založená v roce 1995 se stěžejním úkolem podpory rozvoje a prosazování myšlenek v oblasti interních auditů v České republice [7].

- Český institut interních auditorů (dále jen ČIIA) je zapsaný registrovaný spolek interních auditorů za účelem prosazování a podpory rozvoje interního auditu v České republice,
- ČIIA je národním institutem mezinárodního institutu The Institute of Internal Auditors Inc., který vznikl v USA v roce 1941 a který dnes reprezentuje 90 tis. odborníků a specialistů z více než 165 zemí,
- ČIIA byl přijat do Evropské konfederace institutů interního auditu (ECIIA), která vyvíjí svou činnost od roku 1982 a v současné době sdružuje 33 zemí z Evropy a z regionu Afriky a Asie, přilehlého ke Středozemnímu moři, dohromady úhrnem s více než 12 tisíci interními auditory,
- Český institut interních auditorů působí od března 1995. Má okolo 1000 členů. Jeho nejvyšším orgánem je Sněm, který se schází pravidelně každý rok. Činnost ČIIA řídí Rada v čele s prezidentem, na jejíž jednání a činnost dohlíží tříčlenná kontrolní komise [7].

### **3.2.2 Typy interních auditů**

Zkoumaná problematika zpravidla určuje i typ daného interního auditu. Předmětem bývá dění uvnitř dané organizace, které mají interní audity společné. V této kapitole uvedeny nejčastější typy interních auditů [3].

#### Audit finanční situace

Audit zabývající se vyhodnocením finanční situace organizace s možným výhledem do budoucnosti. Hodnotí se nejenom správnost a úplnost finančních výkazů, ale také jejich účinnost, efektivnost v rámci auditované organizace. Jde o celkový ekonomický pohled na danou organizaci, její finanční situaci s upozorněním na její rizikové oblasti, který je použitelný pro interní i externí účely [3].

### Audit ekologický

Ekologický audit zahrnuje soustavné, dokumentované, pravidelné a objektivní vyhodnocení účinnosti organizace z hlediska ochrany životního prostředí [6].

Jedná se audit založený na stejných principech jako audit jakosti, prováděný dle normy ISO 14000. Společné znaky a možné rozdíly mezi klasickým a ekologickým auditem znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2 - Společné a rozdílné rysy klasického interního a ekologického auditu

<b>Charakteristika</b>	<b>Klasický interní audit</b>	<b>Ekologický audit</b>
<b>Právní základ</b>	Není jednoznačně dán	Směrnice EU č. 1836/93, norma ISO 14000, národní legislativa týkající se životního prostředí
<b>Jiné standardy</b>	Příručka pracovních postupů, Standardy IA	Vnitropodnikové směrnice
<b>Základní oblast zkoumání</b>	a) hodnocení kontrolních mechanismů, analýza rizik b) účelnost a hospodárnost operací	Dodržování zásad ochrany životního prostředí
<b>Auditovaná oblast</b>	Finance a účetnictví, organizační a rozhodovací procesy	Ekologické aspekty podnikového řízení týkající se všech činností a produktů
<b>Metody auditu</b>	Dílčí audity (pro a + b) Systémový audit (b)	Spíše systémový než dílčí audit
<b>Management</b>	Audit si přeje (objednává)	Audit vyžaduje
<b>Závěrečná zpráva je určena pro</b>	Top management, auditovanou oblast	Top management, auditovanou oblast, externí ekologické ověřovatele, externí zájemce
<b>Kvalifikační profil auditora</b>	Podniková ekonomika a management, auditorské techniky	Přírodověda, podniková ekonomika a management, auditorské techniky

Zdroj:[3, s. 185] DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2003.

### Audit informační

Tento typ auditu se převážně zaměřuje na ověření způsobu nakládání s informacemi a jejich možnému zpracování v návaznosti na zabezpečení plnění cílů i zajištění bezpečnosti informací dané organizace [3].

*„Informační audit představuje takovou auditorskou činnost, která provádí ohodnocení vhodného využití, efektivnosti, spolehlivosti a ochrany informací, které vznikají v určitém podniku nebo instituci, a rovněž ohodnocení organizace služeb, které tyto informace zpracovávají“* [3, s. 146].

#### Předměty auditorské činnosti v informační oblasti:

- Informační funkce – ověření existence vnitřní kontroly střediska zpracování dat v dané organizaci. Prověřují a analyzují možná rizika normativních i specializovaných funkcí správy, řízení a plánování (např. vývoj, využití IT techniky, bezpečnost instalací dat, řízení databáze apod.) [18].
- Informační systémy-ověření, kontrola a hodnocení všech jednotlivých částí informačního systému organizace. Ověřuje se především úroveň řešení konkrétních otázek činnosti informačního systému v dané oblasti (např. řízení dodavatelů, účetnictví, fakturace apod.) [18].

### Audit forenzní

Audit, který je zaměřen především proti hospodářské kriminalitě. Druh služby, kterou nabízejí v současné době především externí auditorské subjekty se záměrem šetření zpronevěry, nalezení a opětovné získání majetku, z pověření vlád a správních orgánů, vyšetřování původu finančních aktiv a obchodních aktivit, zpracování pojistných nároků apod.[6].

### Audit personální

Audit reprezentující efektivní a účinný prostředek k získávání dat i informací o zaměstnancích (lidských zdrojích) organizace. Využití těchto dat spočívá jak v oblasti lidských zdrojů, tak na poli optimalizace a modifikace jednotlivých procesů organizace [3].

Z výstupu personálního auditu lze například zjistit stav a úroveň organizační struktury subjektu, odborné a profesní způsobilosti jejich zaměstnanců, motivace a vymezení odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě i stav firemní kultury [3].

### Audit jakosti

V normě ČSN EN ISO 9000 je definován audit jako „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu*“ [8, s. 32].

Auditování je procesem, který by měl být standardní a běžnou součástí systému managementu (v tomto případě systému managementu jakosti), tzn. souborem činností, které jsou cíleně plánovány (včetně plánování zdrojů, postupů auditování apod.) systematicky realizovány a prováděny tak, aby se s jejich výsledky v systému managementu vhodným a přiměřeným způsobem naložilo při daných rozhodovacích procesech [9].

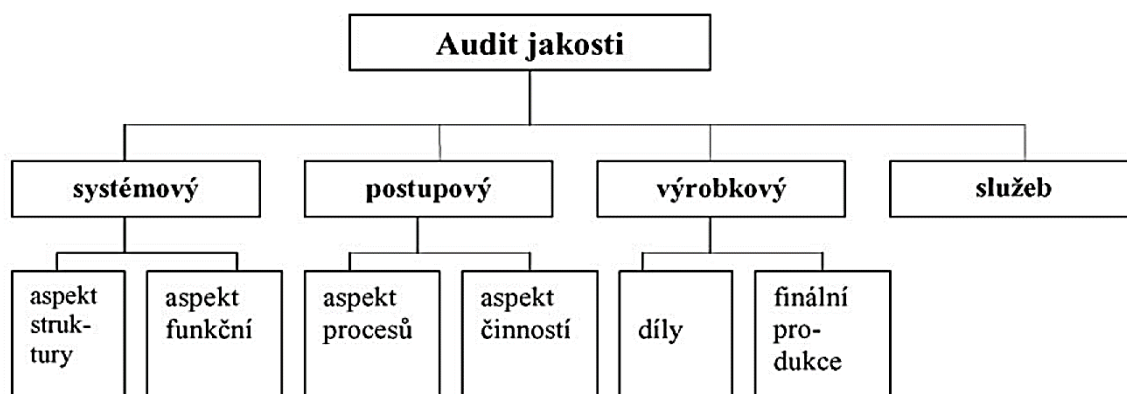
### Skutečnosti ovlivňují úspěch a tržní schopnosti organizace z hlediska významu auditu:

- „*Jakost finálních produktů je možné považovat za takové, že zajišťují konkurenční výhodu na trhu,*
- *často platí „vyšší kvalita = vyšší cena“,*
- *nedostatečná kvalita způsobuje rozmanité ztráty, nutnost slevy a podobně,*
- *většinou se vyrábí z nakupovaných materiálů, polotovarů a komponentů. Nízkou jakost vstupů lze jen obtížně vlastní výrobou kompenzovat, proto se nyní klade velký důraz na kontrolu jakosti přijímaných dodávek a poskytované záruky.*“ [12, s. 61].

Předměty auditorské činnosti v oblasti jakosti:

- Systémový audit – posouzení účinnosti systému i znalostí kvalifikovaného personálu a realizace implementace jednotlivých prvků systému nutných k zajištění funkčního systému jakosti. Prameny potřebné k provedení tohoto auditu jsou především příručka jakosti, organizační směrnice, metodické pokyny, provozní a zkušební řády a podklady objednávek [9].
- Procesní (postupový) audit – prokazování upevnění, ustálení a garance finální jakosti s ohledem na prověření účelnosti a racionálnosti výrobního procesu a pracovních postupů dané organizace. Prameny potřebné k provedení tohoto auditu jsou především podklady z oblasti zkoušení a kontroly procesů, preventivní a běžné údržby i požadavky na kvalifikaci personálu [9].
- Výrobkový (produktový) audit – prokazování dodržení požadavku a přání zákazníka ohledně zajištění jakosti finálního produktu. Prověřují se konečné výstupy produkční činnosti charakteru finálního produktu, ale i polotovaru a materiálu. Prameny potřebné k provedení tohoto auditu jsou především organizační směrnice, výrobní a zkušební dokumentace a prostředky [9].
- Audit služeb – posouzení efektivnosti a účinnosti činností souvisejících především s podporou hlavního, ale i doplňkového programu organizace [9].

**Obrázek 3 - Druhy auditů jakosti**



Zdroj:[10] VEBER, J. Management kvality od ISO 9000 k TQM. Vyd. 2. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000.

### Rozdělení dle účelu – realizátora auditu jakosti:

- Interní audit (audit realizovaný první stranou) – obvykle prováděn za pomoci vlastního vyškoleného personálu (zaměstnanců) organizace. Jedná se o funkční nástroj stabilizace a zlepšování v oblasti jakosti, který se orientuje na jednotlivé části systému organizace (procesy, postupy, produkty, služby apod.). V neposlední řadě se tím podílí na ovlivňování řízení samotné výroby, produkčních výdajích i na vnímání kompletní image dané organizace [11].

V rámci kapitoly 8 – Měření, analýza a zlepšování (Monitorování a měření) normy EN ISO 9001:2008 „*Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity tak, aby se stanovilo, zda systém managementu kvality*

- a) *vyhovuje plánovanému uspořádání, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu kvality, které stanovila organizace a*
- b) *je efektivně implementován a je udržován.*“ [11, s. 28].

- Dodavatelský audit – (audit realizovaný druhou stranou) – obvykle prováděn za pomoci auditorů odběratele (zákazníka). Jedná se o funkční nástroj vedoucí ke garanci požadované jakosti produktů, záruce spolehlivosti obchodního partnera a především ke zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů [11].
- Certifikační audit – (audit realizovaný třetí stranou) – prováděný na výrobcí a odběrateli nezávislou, nestrannou, kvalifikovanou, způsobilou (akreditovanou) prověřovací organizací. Vydává objektivní stanovisko (certifikát) o stavu managementu jakosti prověřované organizace [11].

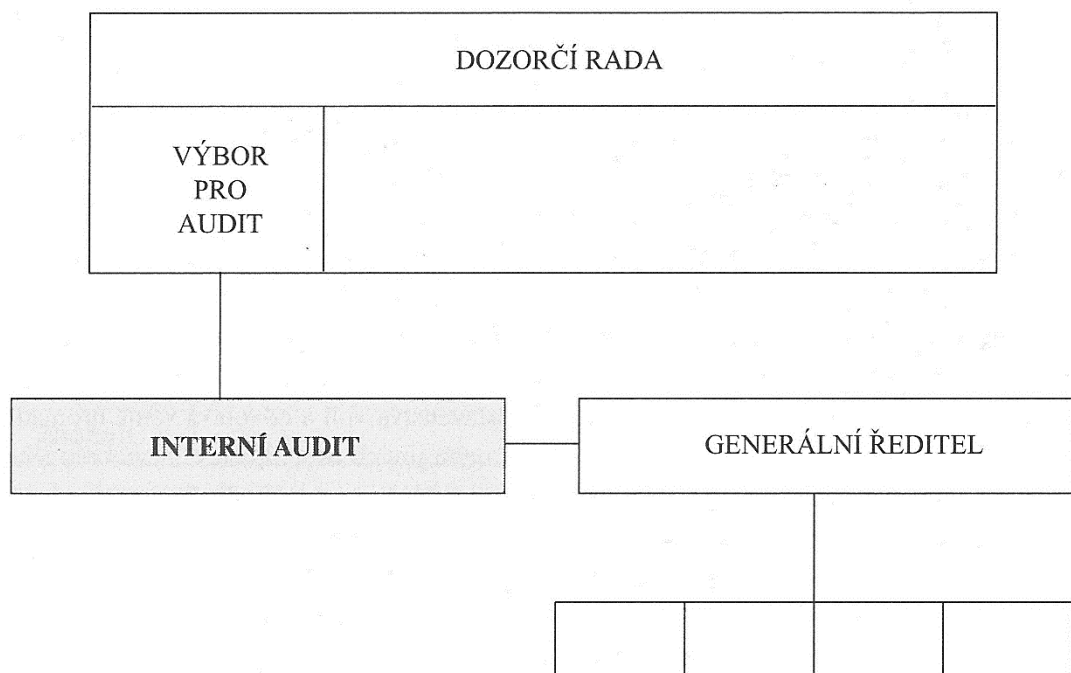
### **3.2.3 Začlenění auditu v rámci organizační struktury organizace**

V případě potencionálního rozhodnutí organizace o zřízení útvaru interních auditorů je potřeba zohlednit velikost a ekonomické poměry organizace, přítomnost a stav komunikačních a informačních systémů, stupeň interní kontroly a adekvátnost personálních a materiálních zdrojů. V rámci organizace musí jít o integrovanou organickou součást formulovanou určitou efektivní vizí [14].

Interní audit s vizí by měl být:

- Inovativní – hledání nejhodnotnějšího využití zdrojů
- Proaktivní – identifikace jako zprostředkovatele změn
- Zaměřený – orientovaný na priority organizace
- Integrovaný – efektivní využití IT technologie v rámci auditu
- Motivovaný – chápání auditu jako poslání [19].

**Obrázek 4 - Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury**



Zdroj:[3, s. 67] DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2003.

Nejčastějšího začlenění útvaru interního auditu v rámci organizační struktury znázorňuje obrázek 4.



### **Modely začlenění interního auditu**

Odpovídající začlenění interního auditu v rámci organizace nabývá v praxi rozličných podob z důvodu odlišných vlastnických vztahů a možných uspořádání jejich řídicích orgánů [3].

- **Anglosaský model** – prezentován řídicím orgánem tzv. Ředitelskou radou složenou z výkonných ředitelů a externích složek (např. zástupci bankovního sektoru, odběratelů, dodavatelů apod.). Představenstvo (Ředitelská rada) zpravidla nejsou kmenový zaměstnanci organizace, ale v rámci efektivní vnitřní kontroly dokáží zabezpečit celkový dohled nad organizací. Útvar interního auditu se zodpovídá jak Ředitelské tak i dozorčí radě [3].
- **Německý (evropský) model** – prezentován správní – dozorčí radou (pouze externí členové), která hájí zájmy majitelů, schvaluje strategii, kontroluje, jmenuje a odvolává generálního ředitele a členy představenstva (výkonní ředitelé) organizace. Útvar interního auditu spadá přímo pod dozorčí radu [3].
- **Český model** – jeho specifikum spočívá oproti ostatním modelům v aplikaci jednoho řídicího článku navíc. Vedení organizace je tedy tvořeno dozorčí radou (kontrolní orgán), představenstvem (řídicí orgán) a vrcholovým managementem. Z důvodu neurčitosti definování v oblasti podřízenosti může být útvar interního auditu podřízen vrcholovému managementu, představenstvu tak i dozorčí radě (výboru pro audit) [3].

### **Procesní přístup řízení**

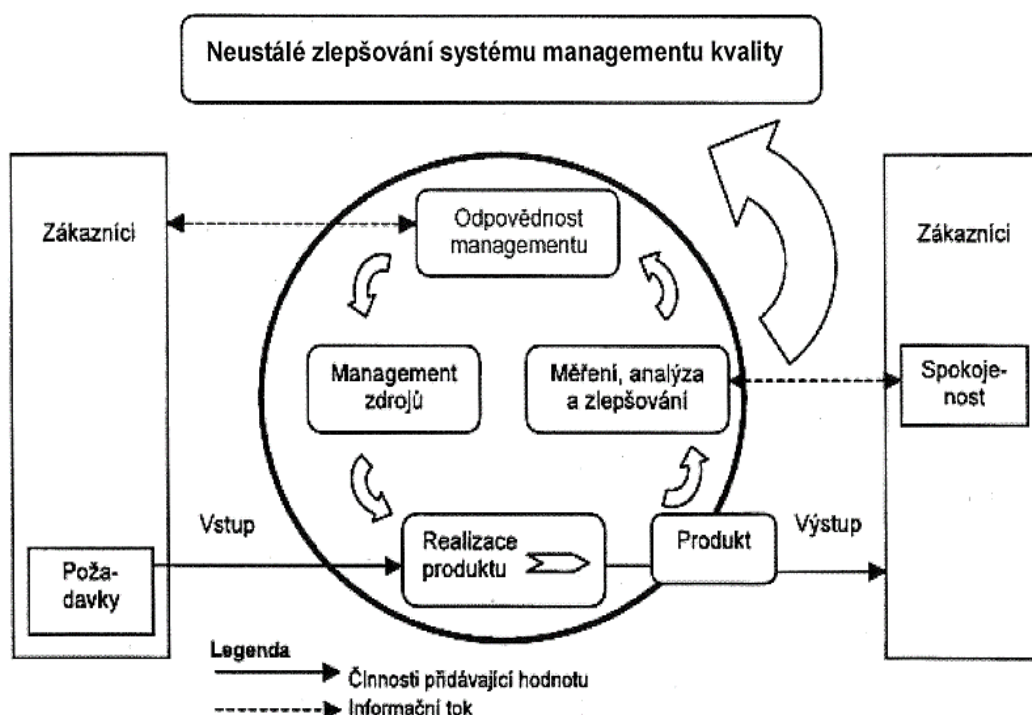
Procesní přístup k řízení lze chápat jako výsledek využití efektivnějšího propojení jednotlivých procesů, aktivit, vzájemných vazeb mezi vstupy a výstupy v rámci dané organizace. To v konečném dopadu směřuje k naplnění požadavků na produkt, k uspokojení přání a potřeb zákazníka a k efektivnějšímu uplatňování i zlepšování systému managementu kvality [24].

Velikou předností auditorské činnosti v rámci procesního řízení je i neustálé hledání nových možností vazeb jednotlivých procesů, jejich vzájemného ovlivňování i kombinování v rámci dané organizace [25].

*„Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých let se stalo již zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník neobdrží, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplynuvších podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémsi přirozeném procesním přístupu“[13, s. 15].*

Model procesně orientovaného systému aplikovaný u managementu kvality znázorňuje obrázek 5.

**Obrázek 5 - Model procesně orientovaného systému managementu kvality**



Zdroj:[11, s. 13] ČSN EN ISO 9001. Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

#### Zaměření procesního auditu na:

- „ – instalaci procesu (realizuje se zpravidla každý týden v průběhu zavádění),
- dodržování procesu (audit se uskutečňuje v době půl až jednoho roku po dokončení komplexní instalace procesu),
- hodnocení procesu (rovněž tento audit se uskutečňuje v době půl až jednoho roku po dokončení komplexní instalace procesu).“ [14, s. 34]

#### **3.2.4 Interní auditor**

Osoby pověřené realizací úkolů v rámci vykonávání interního auditu by měly mít určité předpoklady a vlastnosti, které se významně podílejí na konečném výsledku této činnosti. Z důvodu obtížného postavení interního auditora (vlastní zaměstnanec) je jeho nezávislost přinejmenším diskutabilní [15].

Z důvodu absence hierarchické autority v rámci organizace může dojít k neplánovaným střetům a napjatým situacím při prosazování auditorských výstupů. Toto může následně vést ze strany auditora až k jisté apatičnosti a tendenci vyhýbání možným kolizím [15].

#### Základní požadované rysy (odborného profilu), které by měl splňovat interní auditor:

- „ – dynamická osoba s osobní přitažlivostí,
- se společenským vystupováním a snadno navazující společenské styky,
- se schopností naslouchat, trpělivá a neagresivní,
- vzdělaná, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci,
- schopná vytvořit ovzduší důvěry, žádá-li o informaci nebo jakýkoliv údaj týkající se její odborné práce,
- čestná a objektivní,
- připravená cestovat.“ [3, s. 78]

### **Odborná příprava interního auditora**

Interní auditor by neměl v rámci své činnosti postrádat odpovídající odborné a profesní znalosti a to jak z oblasti auditované činnosti a organizační struktury daného subjektu, tak i nových trendů a jejich eventuálních rizik. Velmi důležitá se tak jeví i jeho odborná příprava v rámci pravidelného zaškolení kvalifikovanou vzdělávací agenturou popř. dosažení osvědčení (diplomu) certifikovaného auditora [30].

#### **Základní oblasti odborné přípravy interního auditora:**

##### ***„Seznámení se s podnikem***

- *Činnost podniku,*
- *organizační struktura podniku,*
- *obecné informace pro nové auditory.“* [3, s. 84].

##### ***„Seznámení se s auditorskou činností***

- *Interní audit: organizace a praxe,*
- *koncepce finančního auditu a auditu řízení,*
- *příručka o úloze auditu,*
- *funkční analýza – diagram činnosti,*
- *organizační struktura útvaru interního auditu v podniku,*
- *povolání auditora,*
- *provedené práce,*
- *řízení interního auditu v podniku,*
- *školení (techniky, metody, pracovní podklady).“* [3, s. 84].

##### ***„Obecná teoretická příprava***

- *Organizace a řízení podniků,*
- *účetnictví finanční a účetnictví manažerské,*
- *ekonomie,*
- *technika,*
- *informatika,*
- *odvětví podnikání.*

***Informace o pracovní situaci nově přijímaného personálu  
Dokumentace a bibliografie“*** [3, s. 84].

**Obrázek 6 - Koncepce odborné způsobilosti**



Zdroj:[16, s. 38] ČSN EN ISO 19011:2002. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003.

Na obrázku 6 uvedena koncepce odborné způsobilosti z dnes již nahrazené normy ČSN EN ISO 19011: 2002.

### **Etický kodex a chování**

Dodržování Etického kodexu je nezbytnou a důležitou součástí požadavků na interního auditora, který se vztahuje na všechny subjekty (jednotlivci, organizace) vykonávající auditorskou činnost [17].

#### **Základní zásady, principy a pravidla spojená s Etickým kodexem:**

- **Integrita** – čestnost, odpovědnost při výkonu, dodržování zákonů, poskytování informací, neprovozovat nezákonné aktivity – diskreditace profese, respektování zákonných a etických cílů organizace [30].
- **Objektivita** – neprovozovat aktivity vedoucí k narušení objektivnosti úsudku – konflikt se zájmem společnosti, nedovolit narušení profesionálního úsudku, uvádět všechny významné skutečnosti – k zamezení zkreslení [30].

- Důvěrnost – obezřetnost při ochraně informací, nezneužít informace pro vlastní potřebu a prospěch [30].
- Kompetentnost – poskytovat služby požadovaných vědomostí, dovedností, zkušeností, v souladu se Standardy pro profesionální praxi, zdokonalovat odbornost, efektivnost a kvalitu vlastních služeb [3].

#### Pravidla jednání auditorů – obecného rázu:

- Maximální korektnost (vlídné jednání), nepronášet osobní názory o způsobu práce ostatních kolegů (spolupracovníci), vedoucích, o organizaci i jejím vedení,
- diskrétnost, objektivní ověřování – konkrétní údaje,
- naslouchání, nediskutovat (pouze nesouhlasit),
- plánování,
- nezávislost – neovlivněnost prostředím,
- solidnost, dochvilnost, patřičný fyzický vzhled (ustrojenost, hygiena),
- správná stylizace výstupů (stručně, jasně, výstižně) [3].

#### Pravomoci interních auditorů a zaměstnanců

##### 1) Pravomoci auditorů související s předmětem a výkonem daného auditu:

- Samostatně vstupovat na místní pracoviště organizace (pokud není v místním předpisu uvedeno jinak – požadovaný doprovod),
- požadovat předložení dokladů (možné zhotovení kopie),
- vyžadovat předložení provozní, pracovní, technické a bezpečnostní dokumentace,
- dotazovat se kompetentních pracovníků (vysvětlení, informace, názory, zkušenosti),
- iniciovat a navrhopvat možná nápravná opatření,
- postupovat dle metodiky vedení auditu (prověrka, inspekce, posuzování, pozorování, kontrolní měření apod.) [3].

##### 2) Pravomoci zaměstnanců související s předmětem a výkonem daného auditu:

- Vyjádřit své stanovisko k jednotlivým nálezům a žádat zaprotokolování svých výhrad [3].

### **Povinnosti interních auditorů a zaměstnanců**

#### 1) Povinnosti auditorů související s předmětem a výkonem daného auditu:

- Provádět činnosti uznávaným postupem a technikami dle platného programu,
- dodržovat platné předpisy a postupy,
- včas oznámit příslušnému vedoucímu typ a účel auditu, jeho plánované zahájení a ukončení,
- prokázat se pověřením k výkonu [3].

#### 2) Povinnosti zaměstnanců související s předmětem a výkonem daného auditu:

- Respektovat auditorskou činnost, umožnit a napomáhat její činnosti,
- umožnit vstup na pracoviště,
- podávat požadované informace – dokladovat činnost,
- předložit požadovanou dokumentaci (zapůjčit pro kopii) [3].

### **3.2.5 Pracovní postup interního auditu**

#### **Plánování interního auditu**

Každý jednotlivý interní audit musí být v dané organizaci předem naplánovaný. „Plánováním auditu se zabezpečuje optimální využití kapacit interního auditu a efektivní směřování jeho aktivit. Plán auditorské činnosti se sestavuje jako:

- *strategický, s horizontem 3 až 5 let, průběžně aktualizovaný,*
  - *periodický roční,*
  - *operativní (čtvrtletní, v členění na jednotlivé měsíce čtvrtletí).“ [3, s. 111].*
- Strategický plán – je závislý na velikosti útvaru interního auditu, na struktuře a velikosti dané organizace. Plán bývá zpracovaný, buď pro jednotlivé složky, nebo pro celý útvar interního auditu souhrnně (komplexní plán). V tomto plánu jsou zohledněny také všechny auditované oblasti v rámci jednotlivých rizikových faktorů (rizikovější – auditované častěji) dané organizace [14].

- Periodický roční plán – vychází z plánu strategického, zastřešuje všechny roční aktivity a činnosti útvaru interních auditů. Struktura plánu by měla obsahovat kapacitní chronologické rozložení dle jednotlivých měsíců roku s ohledem na jednotlivé oblasti akcí (plánované, operativní, opakující se, školení apod.) [14].
- Operativní plán – reprezentuje konkretizovaný roční plán rozpracovaný vedoucím útvaru interních auditů na jednotlivé měsíce daného čtvrtletí [14].

Mimo tyto uvedené plány se útvar interního auditu podílí i na plánech personálních (úroveň kvalifikace – analýza současného stavu i budoucí potřeby) a plánech finančních (sledování nákladů na auditorskou činnost) [14].

### **Příprava interního auditu**

- 1) Pověření k auditu – jedná se o řídicí akt ukládající povinnost interním auditorům provést audit na daném úseku organizace. Pověření zpravidla obsahuje název organizace, číslo pověření, předmět a objekt auditu, jména vedoucího a členů auditního týmu, termín provedení, datum vystavení a identifikaci pověření vystavujícího [3].
- 2) Program (plán) auditu – zahrnuje a vyjadřuje předmět, rozsah, cíl auditu, auditovaný subjekt, auditované období, časové rozvržení vykonávání auditu, auditní postupy a personální zajištění. Program auditu je možno vymezit i zpřesnit jak z hlediska časového, tak obsahového na základě poznatků získaných během auditu. Program auditu či jeho možnou změnu odsouhlasuje vedoucí útvaru interního auditu [5].

### **Hlavní zaměření při vypracování programu auditu na:**

- *„Provozní cíle, které mají být dosahovány auditovanou činností organizace zajišťovanou útvarem a systémy, jimiž jsou tyto činnosti řízeny a kontrolovány,*
- *prověření účinnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému dané organizace,*
- *klíčové procesy uvnitř organizace,*
- *zhodnocení rizik spojených s prověřovanou činností/systémem/procesy, prostředky a postupy k jejich odstranění nebo zmírnění a zvládnutí těchto rizik při naplňování stanovených cílů organizace,*
- *zdokonalování systému risk managementu organizace.“*[5, s. 49].



3) Techniky auditorské práce – využívají se takové techniky, které jsou schopny v rámci akceptovatelných nákladů zabezpečit požadované výsledky [3].

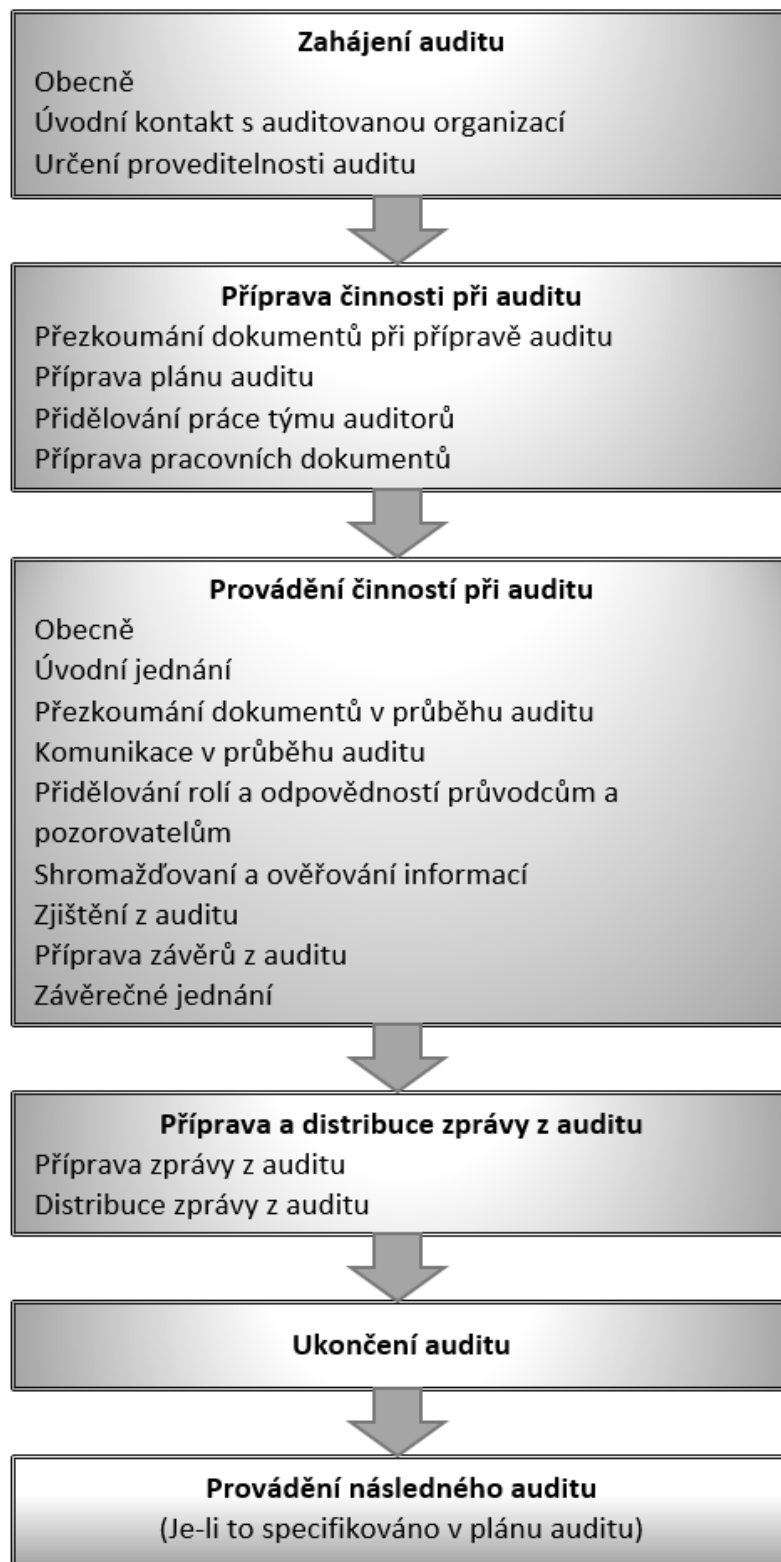
Nejčastěji užívané techniky:

- Interview (metodický rozhovor) – plánován předem, použitelný v každé auditované oblasti,
  - výběrový vzorek – používá techniku náhodného výběru,
  - pozorování – systematické, záměrné a zamýšlené sledování jisté skutečnosti vedoucí k popisu a vysvětlení,
  - srovnávání – porovnávání dvou či více jevů, předmětů nebo skutečností + komparativní analýza + analogie,
  - postupový diagram – identifikace možných úzkých míst jednotlivých kroků operací za pomoci diagramových sítí,
  - analýza – rozložení zkoumaných jevů, předmětu nebo skutečností na více součástí vedoucích k odhalení možných zákonitostí,
  - syntéza – spojení nebo sjednocení zkoumaných jevů, předmětu nebo skutečností v jeden celek vedoucí k odhalení možných zákonitostí,
  - indukce – vyvození obecného závěru z dílčích poznatků,
  - dedukce – usuzování z obecnějších závěrů,
  - matematické metody – využití matematických a statistických metod [26].
- 4) Základní materiály související s prováděným auditem – jedná se o materiály výchozí (záznamy z předešlých auditů, výsledky monitorování a kontrol apod.) a materiály vypracovávané (předpisy, výběry vzorků, dotazníky, záznamy, postupy a rozsahy testování apod.) [3].

Provádění interního auditu

Na provádění interních auditů, jsou dle normy ČSN EN ISO 19011 stanovena určitá pravidla, které by měl splňovat. Před samotným vypracováním plánu auditu, by měli mít auditoři především ujasněné jednotlivé postupy i požadované cíle své práce [16].

**Obrázek 7 - Typické činnosti při auditu**



Zdroj:[21, s. 27] ČSN EN ISO 19011:2011. Směrnice pro auditování systému managementu. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.

Na obrázku 7 uveden přehled typických činností prováděných v rámci auditu.

### ***3.2.6 Auditorské zprávy – výstupy z interního auditu***

Auditorské zprávy lze identifikovat jako výstupy z analýz a šetření provedených v rámci auditu i jako konečný výsledek práce útvaru interního auditu [28].

*„Jsou tím jediným, co audit „prodává““ [3, s. 122].*

Auditorská zpráva je projevem názoru pověřené, nezávislé, kompetentní osoby, vycházející z přesvědčivých důkazů a týkající se všech materiálů i podkladů, které mají vztah k účetním informacím sdělovaným právníkem osobou (jednotlivcem, firmou nebo vládní organizací) a souladu těchto informací s vymezenými kritérii [17].

Tato zpráva musí splňovat určitou podobu a shrnovat názor auditorů na prověřovanou oblast. Vše s přihlédnutím ke stanoveným cílům, interní kontrole a zjištěným nedostatkům. Jedním z prvků zprávy jsou také doporučení přiměřených opatření, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků. Obecné nároky na obsah auditorských zpráv jsou definovány ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu [3].

#### **Náležitosti auditorské zprávy**

V auditorské zprávě je potřeba se především věnovat svědomité úpravě (bez pravopisných chyb), vhodné stylizaci, přehlednému uspořádání, věcnosti, přesnosti a předepsané struktúře zprávy [3].

Předepsaná – normalizovaná struktura zprávy (pořadí jednotlivých oddílů) je nezbytná pro snadnější a rychlejší orientaci při jejím samotném čtení.

#### **Zpráva by měla být členěna do těchto odstavců:**

- 1) **Obsah** – pro rychlé nalezení i orientaci v rámci kapitol a jednotlivých oddílů [3].
- 2) **Úvod** – zahrnuje následující základní prvky:
  - Cíl a povahu auditu,
  - dosah a vymezení,
  - aplikované postupy,
  - dodatečné připomínky [3].

- 3) Cíle – stručná a výstižná charakteristika stanovených cílů [3].
- 4) Zjištění (posudek) auditora – informování o stavu (co bylo zjištěno), o příčině (důvody odchylky), o důsledcích (dopadu) a kritériích (standardy, hodnotící měřítka) [3].
- 5) Doporučení – formulované úsudky, názory a podněty, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků [3].
- 6) Soupis výjimek – výčet nedostatků zjištěných během auditorské činnosti[3].

### **3.2.7 Riziko a interní audit**

Tento pojem lze definovat, jako určité nebezpečí, které ovlivňuje organizaci při plnění jejich cílů a stanovené strategie [15].

*„Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že určitá událost nebo určitý čin negativně ovlivní určitou podnikovou činnost. Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být auditovány. Pro interní audit představují rizikové okruhy podniku výchozí body jeho činnosti.“*[3, s. 95].

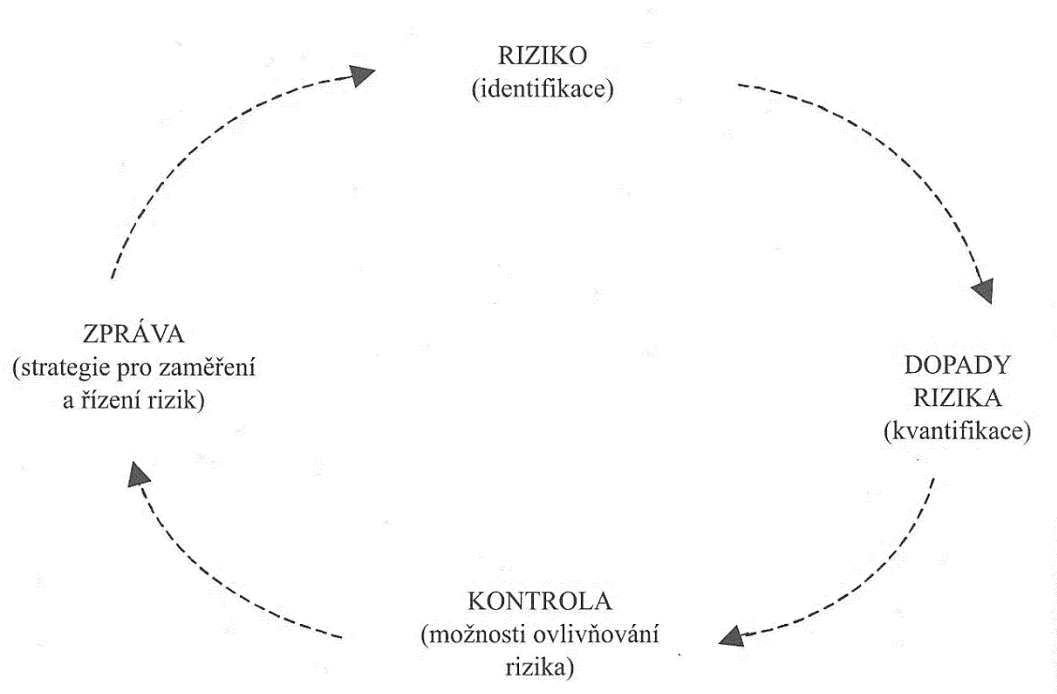
#### **Základní výskyt rizik:**

- v systémech majících vytýčené cíle a podmínky jejich realizace,
- v jasně definovaných systémech,
- na všech úrovních řízení a činností [15].

Na základě předpokládané identifikované výše rizika auditovaného subjektu je prováděno i plánování interních auditů [15].

Práce s rizikem v rámci rizikového managementu založeném na poznání, kvantifikaci, analýze příčin a zvládnutí rizika uveden na obrázku 8.

**Obrázek 8 - Proces řízení rizika**



Zdroj:[3, s. 96] DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2003.

Identifikace rizika zastupuje výchozí etapu interního auditu, která za pomoci různých technik (brainstorming, dotazníky, analýzy, workshopy, apod.) dokáže poukázat na problematické oblasti organizace [15].

Kvantifikace rizika reprezentuje možná zjištění pravděpodobnosti rizik, potencionálních škod a jejich výslednou kvantifikaci [15].

### **Druhy rizik interního auditu**

- Čisté riziko – riziko negativního charakteru a dopadu (např. nezaplacené objednávky organizaci),
- objektivní riziko – riziko nezávislé na vykonávané činnosti dané organizace (např. neúroda),
- subjektivní riziko – riziko závislé na vykonávané činnosti organizace (např. spolehlivost odběratelů),

- systematické riziko – riziko závislé na ekonomickém vývoji státu (např. vliv politických změn),
- nesystematické riziko – riziko spojené s nespolehlivostí dodavatelů,
- finanční riziko – riziko spojené s vývojem finančních trhů (např. úroková míra),
- operační riziko – riziko závislé na změně legislativy [18].

### 3.2.8 *Systém managementu kvality (jakosti)*

Systém managementu kvality dle EN ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009) lze jednoznačně identifikovat jako významný nástroj využitelný pro zlepšování kvality produktů i služeb ve všech oborech a oblastech činnosti. Certifikovaná organizace tímto dává obchodním partnerům jasně najevo, že má zavedený systém a pořádek ve svých činnostech a uplatňuje mezinárodně uznávané metody řízení [27].

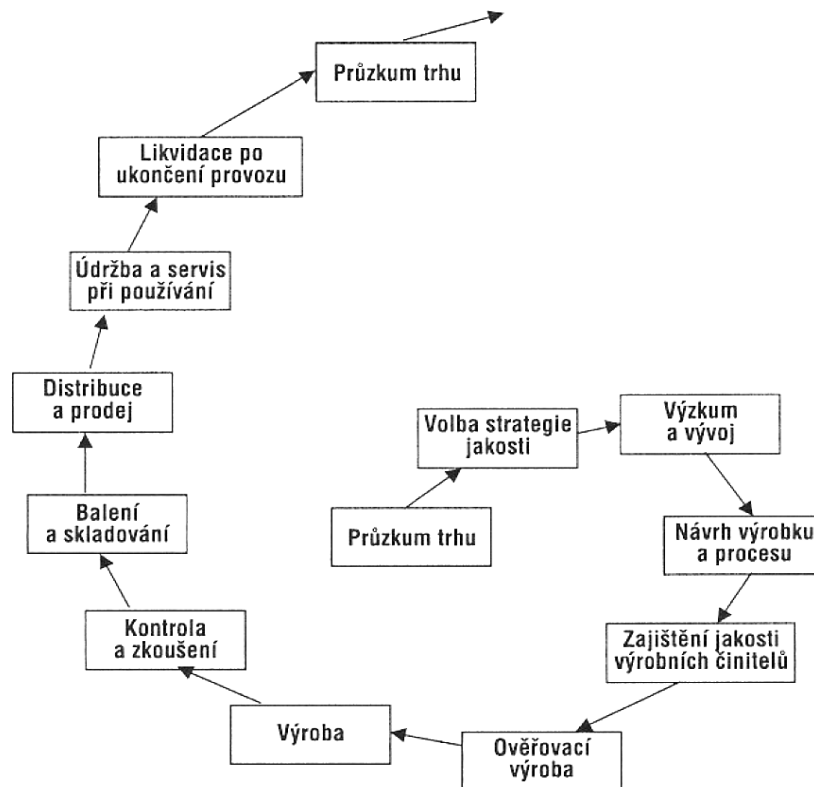
Systém managementu kvality lze identifikovat nejen jako teoretický výsledek dané aktivity, ale i jako soustavnou činnost přinášející případnou přidanou hodnotu (např. úsporu času, nákladů apod.). Jde o nepřetržité hledání nových oblastí i sfér, které povedou k efektivnějšímu fungování i průběhu daných procesů [27].

Kvalitu – jakost lze dnes definovat i jako míru uspokojení přání, požadavků i očekávání obchodního partnera (zákazníka) [27].

*„Jakost je průřezová záležitost – jde napříč jak fázemi procesu tvorby a spotřeby hodnot (výzkum, záměr, návrh, příprava, realizace, předání do užití, užití), tak hospodářskou strukturou (odvětví obory). Proto má vazby na různé složky těchto struktur.“*[19, s. 87].

*„Návaznost aktivit, ovlivňujících jakost výrobku v různých etapách jeho životního cyklu, se obvykle zobrazuje pomocí tzv. spirály jakosti. Z uvedeného modelu vyplývá, že na výsledné jakosti výrobku se určitou mírou podílí každá z těchto etap. V případě, že v některé z etap není péči o jakost věnována dostatečná pozornost, může to vést k degradaci výsledků dosažených v ostatních etapách.“*[20, s. 5]

Obrázek 9 - Spirála jakosti



Zdroj:[20, s. 6] PLURA, J. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001.

### 3.2.9 Normy ISO

Jedním z významných hledisek v oblasti auditorské činnosti je i využívání a šíření znalostí získaných v rámci mezinárodních norem a předpisů. Nejčastějším a nejběžnějším nástrojem se stávající normy produkované mezinárodní organizací zabývající se tvorbou norem ISO (International Organization for Standardization). Zkratka ISO není však odvozena z anglického názvu, jak se prvoplánově nabízí, ale vychází z řeckého slova „isos“, které znamená v překladu něco jako stejný nebo shodný. Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO je celosvětovou federací jednotlivých (členové) národních normalizačních institucí [10]. V rámci České republiky je představitelem a nositelem normalizace ISO Český normalizační institut – ČNI [10].

V této kapitole si představíme základní normy ISO používané v souvislosti s prováděním auditorské činnosti [10].

### **Norma ISO 9001**

Norma vydaná v České republice jako ČSN EN ISO 9001:2009 se zabývá komplexním řešením systému managementu jakosti, kde rozpracováním jednotlivých kapitol řeší standardizaci celého procesu dané organizace. Zajišťuje identifikaci možných slabých míst a vnáší řád i pořádek do všech činností a aktivit certifikované organizace. Realizací a implementací vhodného modelu managementu kvality získá organizace možnost ovlivnit a zajistit efektivní fungování jednotlivých částí procesů ovlivňujících spokojenost zákazníka [11].

Získání certifikace v oblasti managementu kvality zvyšuje prestiž daného subjektu na trhu a významně ovlivňuje i její konkurenční výhody [11].

*„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.“ [11, s. 11].*

### **Norma ISO 9004**

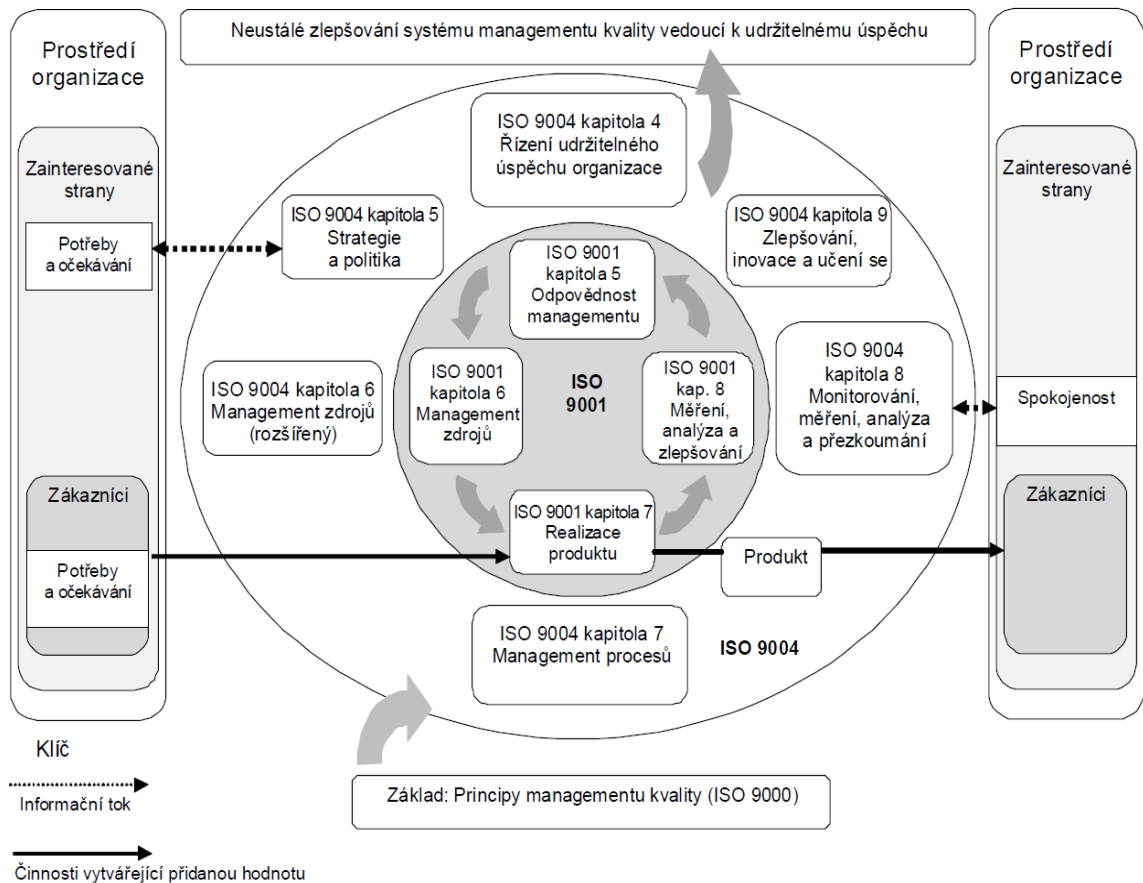
Norma vydaná v České republice jako ČSN EN ISO 9004 se zabývá snahou řízení udržitelného úspěchu organizace v rámci neustálého zvyšování výkonnosti, efektivnosti a účinnosti jejich procesů [9].

*„Tato mezinárodní norma se na management kvality dívá ze širšího pohledu než ISO 9001; zohledňuje potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace.“ [22, s. 6].*

Provázanost a propojenost jednotlivých prvků normy EN ISO 9001:2008 a EN ISO 9004:2009 v souvislosti s rozšířeným modelem procesně zaměřeného systému managementu jakosti je uvedena na obrázku 10.



**Obrázek 10 - Rozšířený model procesně orientovaného systému managementu kvality**



Zdroj:[22, s. 7] ČSN EN ISO 9004. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.

### **Norma ISO 19011**

Norma vydaná v České republice jako ČSN EN ISO 19011 poskytuje a obsahuje informace, principy a návody využitelné při řízení programů v rámci auditování systému managementu. Je zde formálně popsán kompletní proces plánování, provádění i hodnocení kompetencí na auditu podílejících se subjektů [16].

Tuto normu lze obecně identifikovat jako tzv. „kuchařku“, která vede auditora při řízení a samotné práci související s prováděním interního auditu [16].

*„Tato mezinárodní norma je určena k použití širokému spektru možných uživatelů, včetně auditorů, organizací zavádějících systémy managementu a organizací, které potřebují provádět audity systémů managementu na základě smluvních nebo právních důvodů“*[21, s. 7].

## **4 VLASTNÍ PRÁCE**

### **4.1 Charakteristika sledované organizace**

#### **4.1.1 Historie organizace**

Z důvodu nesouhlasu se zveřejněním obchodního názvu sledovaného subjektu, je označena tato organizace v rámci této diplomové práce jako společnost „D“.

Samotná historie společnosti „D“ sahá až do počátku 40. let 19. století, kdy první železniční vůz dorazil do zdejší stanice. Stalo se tak 1. 9. 1841 zásluhou společnosti KFNB - privilegovaná Severní dráha císaře Ferdinanda (privilegierte Kaiser Ferdinands-Nordbahn). Vybudováním několika důležitých páteřních tratí (do Polska, do Prahy) se zdejší železniční stanice stala důležitým uzlem železniční dopravy zemí Koruny české. To si samozřejmě vyžadovalo i zajištění souvisejících služeb v oblasti údržby a oprav železničních kolejových vozidel. Společnost KFNB vlastnila zdejší opravnu až do zestátnění (1. 1. 1906), a poté ji spravovaly státní dráhy rakouské, české a československé. Až do poloviny roku 2004 bylo provozováno více než 20 pracovišť dep kolejových vozidel zabývajících se jednotlivými druhy oprav (např. vyvazovací oprava, oprava funkčních celku apod.) [37].

V rámci změny struktury (od 1. 7. 2004) se společnost „D“ stala jednou ze dvou výkonných jednotek, pod které spadaly i jednotlivá provozní střediska oprav - depa.

Za účelem koncentrace oprav se v roce 2006 majoritní vlastník rozhodl pro dosud konečnou transformaci obou výkonných jednotek a sloučil je tak do současné dceřiné společnosti. Cílem tohoto kroku byl nárůst efektivity, snížení režijních nákladů, optimalizace skladových zásob, zvýšení produktivity a kvality oprav a zkrácení opravné doby [32].

Vnik současné podoby sledované organizace je výsledkem rozsáhlého procesu restrukturalizace národní železniční společnosti a vzniku dceřiných společností vykonávající doprovodné a servisní služby [33].

#### **4.1.2 Pozice organizace na trhu**

Dnes je možno tuto organizaci zařadit mezi nejvýznamnější společnosti v oboru oprav a údržby všech elektrických, dieselelektrických a ostatních (motorové, osobní, speciální vozy)

železničních kolejových vozidel provozovaných na železničních tratích v České republice tak i v ostatních evropských zemích [32].

V současné době je v organizaci zaměstnanecký personál stabilizovaný a zajištěný, je zde zaměstnáno přes 400 kmenových zaměstnanců [33].

Provádí se zde opravy periodické i mimořádné (násilné poškození, havárie, požár) a to jak kompletních tak i jednotlivých částí celků (elektroinstalace, spalovací motory, kompresory, dvojkolí apod.) dle platné legislativy a přání i požadavků zákazníka [32].

Zdárná prezentace organizace v rámci významných výstav a veletrhů v ČR i v zahraničí svědčí o dobrém jménu organizace a řadí společnost mezi nejúspěšnější v oblasti opravárenství železničních kolejových vozidel.

#### ***4.1.3 Certifikace organizace dle ČSN EN ISO 9001:2008***

Sledovaná společnost „D“ je od prosince roku 2007 držitelem platného certifikátu EN ISO 9001:2008 uděleného akreditovaným certifikačním orgánem URS (United Registrar of Systems) v rámci oboru činností:

- Opravy, prohlídky a modernizace kolejových vozidel a jejich částí,
- návrh a vývoj konstrukčních celků kolejových vozidel [35].

Certifikovaná společnost tímto prokazuje, že je schopna zajistit vysokou míru kvality provedených prací v oblasti svých podnikatelských činností.

Poslední recertifikace (prodloužení certifikace) proběhla v listopadu roku 2013 a je platná až do listopadu roku 2016.

Mimo tento certifikát je společnost držitelem i jiných certifikátů nebo osvědčení (např. Certifikát – osvědčení o managementu systému environmentální ochrany uplatňovaný v souladu s EN ISO 14001:2004, Osvědčení o technické způsobilosti dodavatele) [35].

### **Příručka integrovaného systému managementu**

Účelem tohoto vrcholového dokumentu je udržování, rozvoj a dokumentování systému řízení společnosti včetně systému managementu kvality (dle EN ISO 9001:2008) a systému environmentálního managementu (dle EN ISO 14001:2004) [35].

Příručka je závazná pro všechny zaměstnance společnosti a je sestavena na principu harmonizace požadavků standardů – viz norma EN ISO 9001:2008 bod 0.4 (Kompatibilita s jinými systémy managementu) pro činnosti „opravy, prohlídky a modernizace kolejových vozidel a jejich součástí“ [35].

Zavedení je založeno na principu PDCA (z anglického plan – do – check - act, čili plán – provedení – kontrola – akce) procesů potřebných pro integrovaný systém managementu, jejich vzájemné působení, zodpovědností, potřebných zdrojů, požadované dokumentace a způsobu měření [35].

#### *Jedná se o procesy:*

- Přezkoumání integrovaného systému managementu,
- řízení lidských zdrojů a dokumentace,
- neshod/nápravných a preventivních opatření,
- interního auditu,
- řízení environmentálních aspektů,
- identifikace nebezpečí a řízení rizik pracovišť,
- návrh a vývoj,
- příprava zakázky,
- realizace oprav,
- nakupování,
- údržba strojů, zařízení a budov,
- skladování [35].

Každému procesu je přidělen jeho vlastník a vymezeny možné vzájemné vazby.

### **Plnění politiky a cílů z pohledu integrovaného systému managementu**

Vrcholový management ve shodě se strategií, podnikatelským záměrem a vizí organizace vyhláší politiku společnosti, která je zaměstnancům k dispozici na určených místech [31].

#### **Společnost se zavazuje dodržovat tyto principy:**

- Trvalé zlepšování a zdokonalování kondice i efektivnosti daných řídicích procesů, poskytování služeb a environmentálního profilu,
- společným záměrem nabízet a dodávat kvalitní služby s minimálním negativním dopadem na životní prostředí,
- zvyšování kondice a technické úrovně prostřednictvím moderního a bezporuchového strojního zařízení,
- prostřednictvím preventivních opatření systematicky předcházet stížnostem, reklamacím a znečišťování životního prostředí,
- rozvíjet znalosti, schopnosti, dovednosti, profesní odbornosti zaměstnanců a motivovat je k aktivnímu přístupu v oblasti zabezpečení trvalého zlepšování jakosti a dodržování zásad ochrany životního prostředí,
- pokud je to technicky a ekonomicky možné preferovat v rámci organizace produkty a služby příznivější k životnímu prostředí [31].

Na základě politiky společnosti jsou vrcholovým vedením definovány a vymezeny dosažitelné cíle jakosti. Tyto cíle jsou průběžně kontrolovány a porovnávány se zjištěnými daty a poté ročně vyhodnoceny v rámci Zprávy o přezkoumání integrovaného systému managementu [31].

Společnost se zavazuje dodržovat tyto cíle:

- 1) Zvyšováním kvality odváděné práce udržet a zlepšit pozici společnosti na trhu oprav tak, abychom se jako organizace staly jejich 1 volbou. Celková průměrná hodnota v oblasti hodnocení zákazníků stanovena na max. 26 bodu – dodavatel vyhovující s drobnými připomínkami,
- 2) v souladu s vyhodnocením projektu implementace hospodářských nákladových středisek (Cost Centres Controlling) stanovit jejich další rozvoj,
- 3) ke vztahu k produktům a pracovištím provést zkvalitnění organizace plánování výroby,
- 4) zkracováním opravné doby, sledováním spotřeby časů na jednotlivé výrobní operace snížit spotřebu normohodin na zakázkách o 10 %,
- 5) snížit stav aktivních zásob meziročně o 2%,
- 6) nepřekročit mez ročního vyhodnocení příčin neshod a nákladů na garanční případy (reklamace) stanovenou podnikatelským plánem,
- 7) omezovat a odstraňovat rizika v oblasti Životního prostředí a Bezpečnosti a ochrana zdraví při práci,
- 8) stanovit řízení strategických, provozních, finančních a bezpečnostních rizik,
- 9) zvyšovat multiprofesnost a kvalifikaci zaměstnanců vč. podpory dalšího vzdělávání pro potřeby organizace [31].

#### **4.1.4 Organizační schéma sledované organizace**

Organizační řád navazuje na platné stanovy celé akciové společnosti a vymezuje vnitřní řízení, organizační uspořádání, její členění, působnosti, úkoly jednotlivých odborů a povinností vedoucích zaměstnanců [33].

Vymezuje poslání, působnost, zásady, všeobecné povinnosti, pravomoci a odpovědnosti v rámci organizace.

### **Působnost generálního ředitele**

V čele organizace stojí generální ředitel, jehož působnost, pravomoc a povinnosti vymezují stanovy, podpisový, organizační řád a obecně závazné právní předpisy. Hlavním cílem jeho řídicí práce je vytváření podmínek pro hospodárnou činnost organizace v rámci jeho působnosti [33].

### **Působnost vedoucích zaměstnanců**

Všichni ředitelé (ekonomický, obchodní a technický, nákupu a materiálové logistiky) a vedoucí (ISO, výroby projektů, kanceláře představenstva) ve své působnosti organizují, řídí, koordinují a kontrolují plnění úkolů vyplývajících z vlastních poslání i jim podřízených úseků. V rámci působnosti se také podílejí na řešení daných úkolů, metodicky vedou věcně příslušné činnosti a řeší otázky odborné přípravy podřízených zaměstnanců. Za výsledky své práce i práce svých podřízených dle svěřených oblastí jsou přímo odpovědní generálnímu řediteli [33].

Vedoucí jednotlivých oddělení provádějí řídicí i kontrolní činnost v rámci svého úseku jsou odpovědní svému nadřízenému dle organizačního řádu [33].

### **Působnost ostatních zaměstnanců**

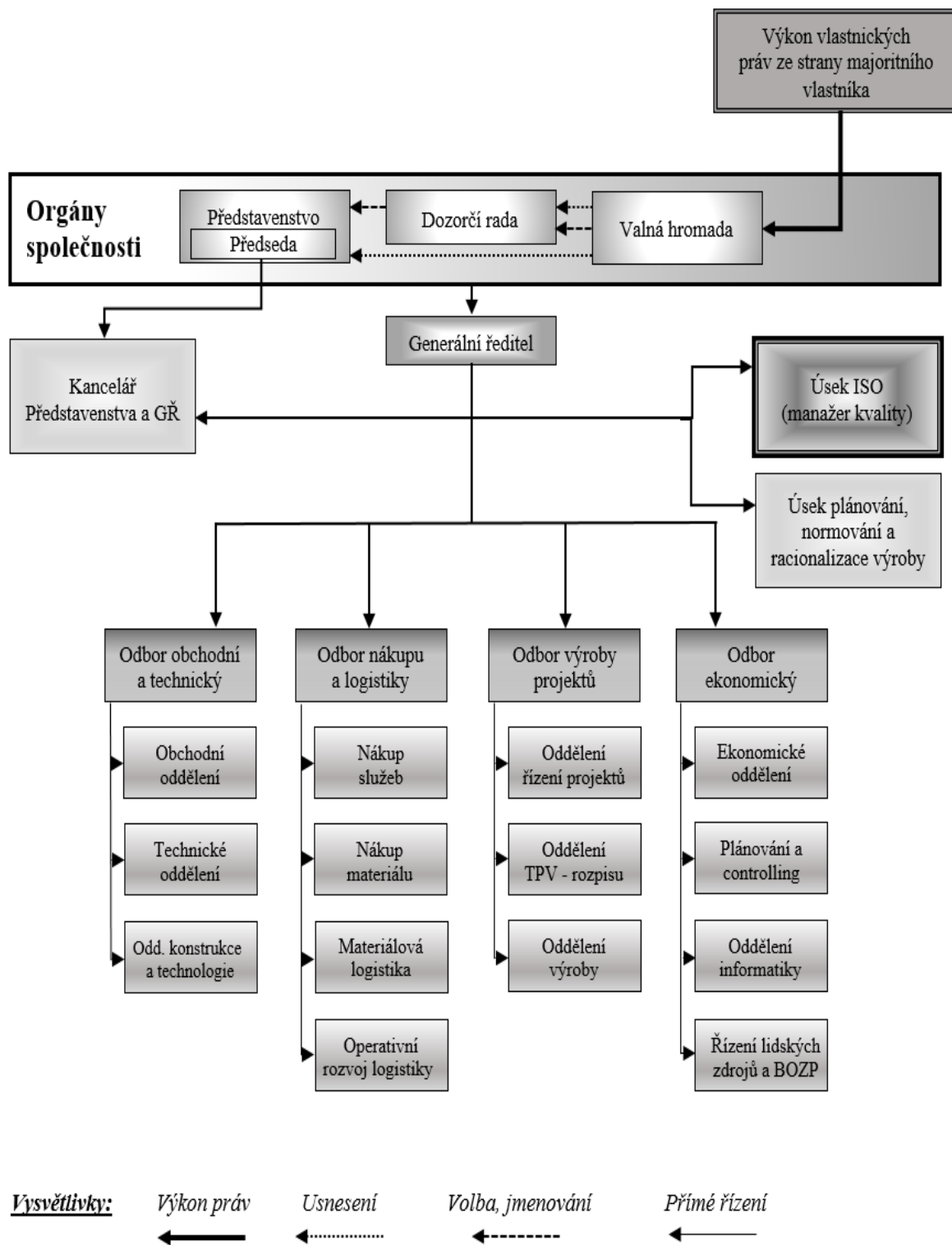
Rozsah práv, povinností a odpovědností plyne z obecně závazných právních i organizačních předpisů, funkčního zařazení, výkonu povolání a popisu práce [33].

## Organizační členění

- Generální ředitel přímo řídí – jednotlivé ředitele (ekonomického, obchodního a technického, nákupu a materiálové logistiky) a vedoucí (ISO, výroby projektů, kanceláře představenstva),
- ředitel odboru obchodního a technického přímo řídí – obchodní, technické, technologické (svařování, defektoskopie, povrchové úpravy) a konstrukční oddělení,
- ředitel odboru nákupu a logistiky přímo řídí – nákup služeb, materiálu (včetně regenerace, renovace), skladovou a výrobní logistiku, rozvoj logistiky a související dopravu,
- vedoucí odboru výroby projektů přímo řídí – řízení projektů oprav, rozpis oprav a výrobu,
- ředitel odboru ekonomického přímo řídí – ekonomické oddělení, účtárnu, rozbor, plán controlling, oblast řízení lidských zdrojů, BOZP a informatiky,
- v úseku kanceláře představenstva je začleněn – sekretariát, právní servis, marketing, PR komunikace, projektový a procesní controlling,
- v úseku vedoucího ISO (manažera kvality) je začleněno – řízení procesů a jakost, interní audity, interní kontrolní systém, metodické řízení projektového a procesního controllingu, kontrola jakosti a management rizik,
- v úseku plánování, normování a racionalizace výroby je začleněno – plánování výroby, normování a racionalizaci výroby [33].



Obrázek 11 - Schéma organizačního řádu



Zdroj:[33] LACHMANNOVÁ, K. Organizační řád DPOV, a.s.. Změna 8. Přerov: DPOV, a.s., 2014.

Obrázek 11 znázorňuje schéma organizačního členění sledované organizace.

#### ***4.1.5 Dodavatelé organizace***

Výběr spolehlivého dodavatele pro zajištění dodržení požadavků na produkt je dnes stále velmi zásadním aspektem. V organizaci stanoveny pracovní postupy pro poptávkové řízení, výběr a hodnocení dodavatelů.

Tyto postupy výběru a hodnocení dodavatelů rozděleny dle druhu nakupovaného zboží.

##### **Výběr dodavatele**

###### **1) Kritéria pro nákup strojů a zařízení (max. hodnocení):**

- K1 nabízená cena max. 25%,
- K2 nabízený sortiment a garantovaná jakost dodávky max. 25%,
- K3 garance požadovaného termínu dodání max. 10%,
- K4 nabízený způsob dodání max. 10%,
- K5 nabízené služby (servis) max. 20%,
- K6 certifikace max. 10% [36].

###### **Vyhodnocení – kategorie výběru:**

- a) Uvolněný – součet 70% a více (K1, K2 a K3 nesmí být 0),
- b) podmíněčně uvolněný – součet v rozmezí 45 ÷ 69% (K1 a K2 nesmí být 0),
- c) nedoporučený – součet menší než 45% [36].

###### **2) Kritéria pro nákup dílů a služeb (max. hodnocení):**

- K1 nabízená cena max. 25%,
- K2 nabízený sortiment a garantovaná jakost dodávky max. 25%,
- K3 garance požadovaného termínu dodání max. 15%,
- K4 nabízený způsob dodání max. 15%,
- K5 reference + certifikace max. 20% [36].

###### **Vyhodnocení – kategorie výběru:**

- a) Uvolněný – součet 70% a více (K1, K2, K3 a K5 nesmí být 0),
- b) podmíněčně uvolněný – součet v rozmezí 45 ÷ 69% (K1 a K2 nesmí být 0),
- c) nedoporučený – součet menší než 45% [36].

3) Kritéria pro dodavatele školení (max. hodnocení):

- K1 nabízená cena max. 25%,
- K2 garantovaný rozsah a termín školení max. 20%,
- K3 místo školení max. 25%,
- K4 garantovaná jakost školení max. 30% [36].

Vyhodnocení – kategorie výběru:

- a) Uvolněný – součet 70% a více (K1 a K2 nesmí být 0),
- b) podmíněčně uvolněný – součet v rozmezí 45 ÷ 69% (K1 a K2 nesmí být 0),
- c) nedoporučený – součet menší než 45% [36].

**Hodnocení dodavatele**

1) Kritéria pro nákup strojů a zařízení + dílů a služeb (max. hodnocení):

- K1 jakost max. 40%,
- K2 termín dodání max. 40%,
- K3 operativnost (změna, reklamace) max. 20% [36].

Vyhodnocení – kategorie výběru:

- a) Plně způsobilý – součet 70% a více,
- b) podmíněný – součet v rozmezí 45 ÷ 69% (K1 nesmí být 0),
- c) nezpůsobilý – součet menší než 45% [36].

2) Kritéria pro dodavatele školení (max. hodnocení):

- K1 operativnost max. 30%,
- K2 úroveň školení (rozsah, technická úroveň apod.) max. 70% [36].

Vyhodnocení – kategorie výběru:

- a) Plně způsobilý – součet 70% a více,
- b) podmíněný – součet v rozmezí 45 ÷ 69%,
- c) nezpůsobilý – součet menší než 45% [36].

### Výsledky hodnocení dodavatelů

Za sledované období celého roku 2014 bylo vyhodnoceno:

- 25 dodavatelů shledáno jako plně způsobilí,
- 4 dodavatelé shledáni jako podmíněně uvolnění,
- 1 dodavatel shledán jako nezpůsobilý – ukončena spolupráce.

Většina dodavatelů vyhodnocena jako plně způsobilí, přesto je potřeba od dodavatelů vyžadovat neustálé dodržování podmínek vyplývajících z platných smluv (kvalita, termíny) [32].

#### **4.1.6 Zákazníci organizace**

Vzhledem k oboru činnosti sledované organizace patří mezi její největší zákazníky jak dominantní železniční dopravce v oblasti osobní přepravy, tak dominantní dopravce v oblasti nákladní železniční přepravy v České republice [32].

Spokojenost našich zákazníků je v pravidelných intervalech zjišťována prostřednictvím dotazníků rozesílaných jednotlivým depům kolejových vozidel, následně vyhodnocována vedoucím obchodního oddělení a pravidelně prezentována na výkonné radě společnosti [32].

#### Způsoby komunikace se zákazníkem:

- 1) Při získávání zakázky – odbor obchodní předá informace o nabízeném produktu, seznámení s propagačními, informačními podklady, webovými stránkami a eventuálně učiní samotnou nabídku,
- 2) v průběhu realizace zakázky – odbor obchodní zabezpečuje komunikaci se zákazníkem, předává požadované informace o zakázce,
- 3) po předání zakázky – odbor obchodní zabezpečuje komunikaci při potenciálních stížnostech a eventuálních reklamačních řízeních (garance), soustřeďuje, vyhodnocuje a přijímá zpětnou vazbu od zákazníka [36].

Styk se zákazníkem je uskutečněn na základě obecných pravidel a zásad a to za přispění všech dostupných komunikačních nástrojů.

#### **4.1.7 Analýza možných rizik a změn**

Identifikovány možná rizika a změny, které mohou ovlivnit fungování sledované organizace. Prováděno v souladu s interní směrnicí organizace a vyhodnoceno v Katalogu rizik mající status „DŮVĚRNÉ“ [32].

##### 1) Identifikovaná rizika:

- Ukončení přístaveb železničních vozů do opravy ze strany dominantního nákladního dopravce ČR,
- neúspěch při výběrových řízeních,
- zpoždění plateb zákazníků,
- zvýšení fluktuace (klíčových) zaměstnanců,
- zpoždování dodávek a oprav náhradních dílů,
- vypovězení části zakázky díky externím vlivům (recese ekonomiky, snížení objemu přeprav, objemu objednávek spojů, provozuschopných rezerv),
- zvýšení nákladů na odstraňování závad (reklamace – garance) z důvodu změny reklamačního řádu a doby záruky,
- kolaps informačního systému, ztráta dat,
- kolaps technologie (pravidelné revize, údržba),
- kolaps pracoviště (pravidelné revize, kontroly),
- živelná událost [32].

##### 2) Identifikované změny:

- Rozhodnutí vedení společnosti o postupné racionalizaci činností a stanovení norem času pro provádění oprav,
- případné změny ve vlastnických vztazích organizace,
- implementace požadavků vlastníka na vznik holdingové struktury a centralizace společnosti,
- změna standardů EN ISO 9001:2008 a EN ISO 14001:2004,
- změna nebo zvýšení počtu jednotlivých typových řad opravovaných železničních kolejových vozidel,
- výsledky klíčových projektů [32].

## **4.2 Analýza výstupů poznatků**

Tato část je zaměřena na detailní rozbor, prozkoumání a zhodnocení současného stavu prováděných interních auditů systému řízení kvality a jejich výstupů ve sledované organizaci.

### **4.2.1 Popis současného stavu procesu**

Formou organizační směrnice zpracován a zdokumentován proces postupů i činností prováděných při řízení interního auditování ve sledované organizaci.

Tento proces popisuje plánování a realizaci interních auditů v rámci integrovaného systému managementu zahrnujícího standard EN ISO 9001:2008 a standard EN ISO 14001:2004.

Uveden zde účel procesu, rozsah platnosti, přehled pojmů a zkratk (Interní audit, Zpráva z interního auditu, Interní auditor apod.), odpovědnosti, postup včetně průběhu procesu, související dokumentace, synergie s rámcovou politikou. Provedeno pozorování přímé nezúčastněné s cílem identifikace rozhodujících prvků nezbytných pro efektivní provádění interních auditů.

### **4.2.2 Stručný přehled pojmů**

- Interní audit – souhrnný název pro soubor činností, kterými se získávají informace o funkčnosti integrovaného systému managementu. Prověřování je prováděno na základě zpracovaných otázek a v souladu s Programem interních auditů zpracovaného pro odpovídající rok,
- zpráva z interního auditu – písemný záznam o zjištěných skutečnostech a nálezech, kterou sestavuje a vypracovává interní auditor. Uveden obsah zprávy - popsány náležitosti,
- interní auditor – nejčastěji zaměstnanec organizace splňující kvalifikační předpoklady pro tuto práci a je pověřen generálním ředitelem. Neměl by provádět auditorskou činnost na procesech, jejichž je sám vlastníkem,

- seznam interních auditorů – seznam pracovníků splňující kvalifikační předpoklady interního auditora. Může mít podobu samostatného dokumentu, nebo je součástí Programu interních auditů pro konkrétní kalendářní rok,
- shoda – stav zcela odpovídá intencím standardu EN ISO 9001:2008 a standardu EN ISO 14001:2004,
- doporučení – stav odpovídá intencím standardu EN ISO 9001:2008 a standardu EN ISO 14001:2004, ale v budoucnu může zavdat příčinu k neshodě. Dle charakteru konkrétního doporučení postupuje v rámci procesních postupů organizace,
- neshoda – stav neodpovídá intencím standardu EN ISO 9001:2008 a standardu EN ISO 14001:2004. Postupuje v rámci procesních postupů organizace vypracovaných pro řešení Neshody, nápravného a preventivního opatření [34].

#### ***4.2.3 Jednotlivé body současného procesu auditorské činnosti***

- Plánování interních auditů v oblasti kvality a environmentu,
- schválení plánu interních auditů,
- distribuce plánu vedoucím, kterých se audit týká,
- pověření interních auditorů,
- příprava interního auditu,
- provedení interního auditu,
- zhotovení zprávy z interního auditu,
- provedení opatření k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin,
- ověření provedených opatření,
- udržování záznamů o provedených auditech,
- předložení výsledků auditů a ověřování při přezkoumání systému managementu [34].

Průběh procesu dle jednotlivých bodů auditorské činnosti znázorněn i ve vývojovém diagramu.

#### 4.2.4 *Výsledky interních auditů*

##### Výsledky interních auditů

Za účasti 7 delegovaných interních auditorů (zaměstnanci organizace) splněn program interních auditů stanovený na rok 2014 a všech 15 plánovaných auditů bylo řádně provedeno, vyhodnoceno a zdokumentováno.

Výsledky zjištění vyplývající z Programu interních auditů byly vyhodnoceny a zpracovány do komplexního přehledu (Přehled doporučení z auditu a jejich plnění 2014). V rámci interních auditů standardu EN ISO 9001:2008 a standardu EN ISO 14001:2004 bylo celkem uděleno 76 doporučení a 15 neshod.

Úplný přehled počtu doporučení a neshod jednotlivých auditovaných procesů za období 1÷12/2014 uveden v tabulce č. 3 (příloha č. 1).

Ve všech případech byl uveden přístup auditovaných osob jako ochotný, vstřícný a nic nezakrývající. Výsledky a doporučení vyplývající z auditu byla ovlivněna snahou o neustálé zlepšování procesů v organizaci i současně oživení vnímání požadavků integrovaného managementu řízení mezi zaměstnanci organizace.

Doporučení vyplývající z auditů byly komunikovány s odpovědnými osobami i jejich nadřízenými a v případě identifikace podnětného námětu pro další zlepšení postupů, procesů, uspořádání pracovišť, identifikace a sledovatelnosti materiálu byla tato doporučení realizována.

Neshody vyplývající z jednotlivých auditů byly řádně zdokumentovány dle platné organizační směrnice a následně vyhodnoceny. Při detailní analýze bylo identifikováno, že cca. **30%** neshod je **stále opakujících** z minulých auditů, což jednoznačně vypovídá o neefektivním procesu řešení opatření k odstranění zjištěných neshod.

##### Opakující se neshody v oblasti:

- Odpadového hospodářství (nakládání s odpady)  
Příklady rizik: finanční sankce za ekologickou zátěž (např. za kontaminovanou půdu).
- Nevhodně umístěného materiálu – pracoviště (pod jeřábovou dráhou, odkalovací vany, zasahující do profilu, apod.)  
Příklady rizik: vznik pracovního úrazu a následné odškodnění, poškození výr. zařízení.



- Nevhodného nebo chybějícího značení materiálu (identifikace a sledovatelnost)  
Příklady rizik: náklady související se záměnou i možným poškozením materiálu.

#### 4.2.5 Analýza příčin a důsledků - opakující se neshody

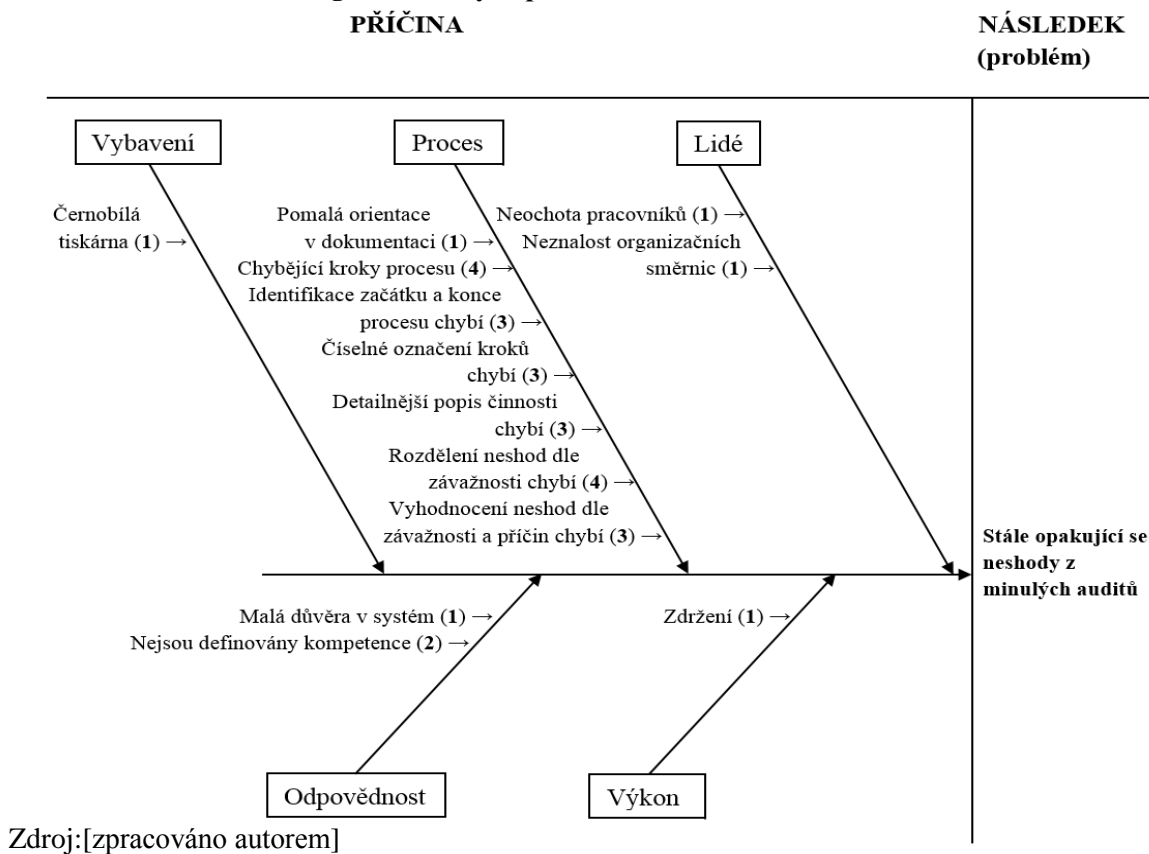
Pro nalezení příčin a následků souvisejících s výskytem opakujících se neshod z interních auditů vybrán jednoduchý nástroj (Ishikawa diagram – „rybí kost“) založený na postupném zaznamenávání logických vazeb a na hledání všech potencionálních zdrojů problému.

Bylo osloveno a svoláno v rámci brainstormingu v organizaci 14 hlavních posuzovatelů, kteří se podíleli na sestavování diagramu příčin a následků. Výsledkem je diagram, kde problém tvoří pomyslná hlava ryby, a hlavní kosti od páteře znamenají oblasti či kategorie ve kterých se může tento problém nacházet.

Týmově hledány a zaznamenávány hlavní příčiny ovlivňující následek (problém) z různých hledisek, tak aby bylo možno následně přistoupit k jejich nápravě.

Po zaznamenání hlavních příčin do digramu každý posuzovatel dostal 2 imaginární body, které přidělil jednotlivým, dle něj nejdůležitějším příčinám.

Obrázek 12 - Ishikawa diagram - analýza příčin a důsledků



Zdroj:[zpracováno autorem]

#### 4.2.6 Paretova analýza

K odhalení spektra příčin (priorit), které významně ovlivňují celkový výsledek (opakující se neshody) a v konečném důsledku i k eliminaci nebo minimalizaci jejich působení využita Paretova analýza.

Tuto analýzu v roce 1897 definoval italský sociolog a ekonom Vilfredo Federico Damaso Pareto a je založena na předpokladu, že 80% následků je způsobeno 20% příčin.

a) Přehled příčin souvisejících s výskytem opakujících se neshod:

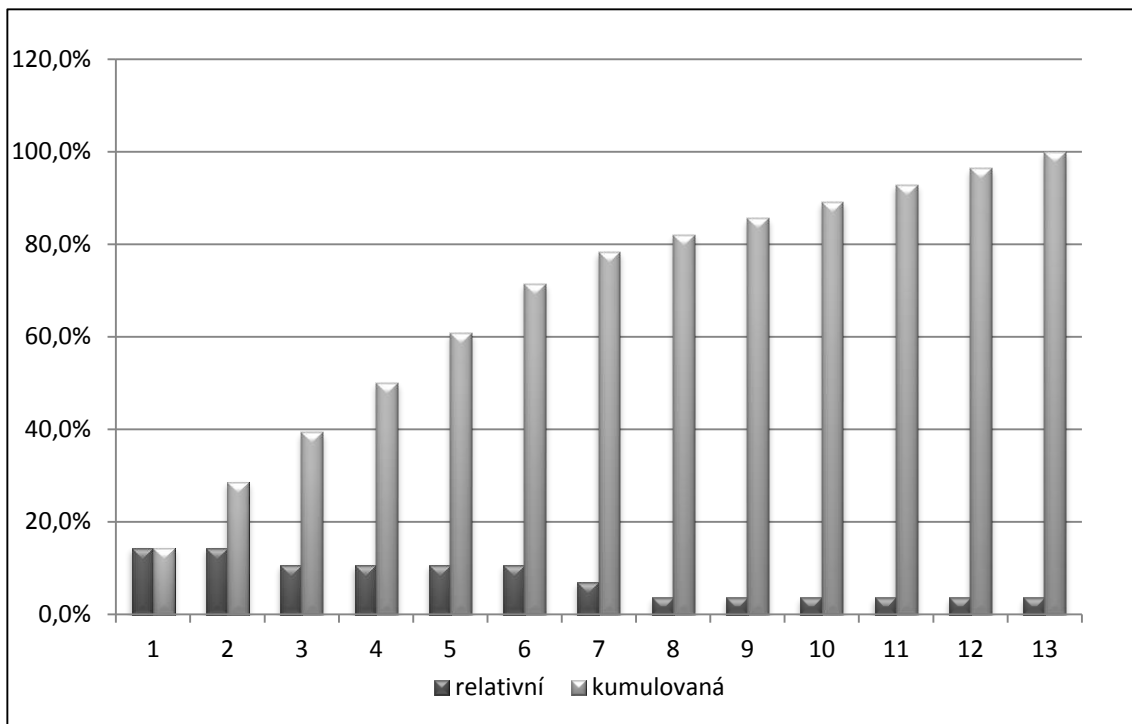
**Tabulka 1 - Příčiny související s výskytem opakujících se neshod**

Poř. číslo	Zjištěné příčiny - stále opakující NESHODY	Body	Relativní četnost	Kumulovaná četnost
1	Chybějící kroky procesu	4	14,3%	14,3%
2	Rozdělení neshod dle závažnosti chybí	4	14,3%	28,6%
3	Identifikace začátku a konce procesu chybí	3	10,7%	39,3%
4	Číselné označení kroků chybí	3	10,7%	50,0%
5	Detailnější popis činnosti chybí	3	10,7%	60,7%
6	Vyhodnocení neshod dle závažnosti příčin chybí	3	10,7%	71,4%
7	Nejsou definovány kompetence	2	7%	78,4%
8	Pomalá orientace v dokumentaci	1	3,6%	82,0%
9	Černobílá tiskárna	1	3,6%	85,6%
10	Neochota zaměstnanců	1	3,6%	89,2%
11	Neznalost organizačních směrnic	1	3,6%	92,8%
12	Malá důvěra v systém	1	3,6%	96,4%
13	Zdržení	1	3,6%	100%

Zdroj:[zpracováno autorem]

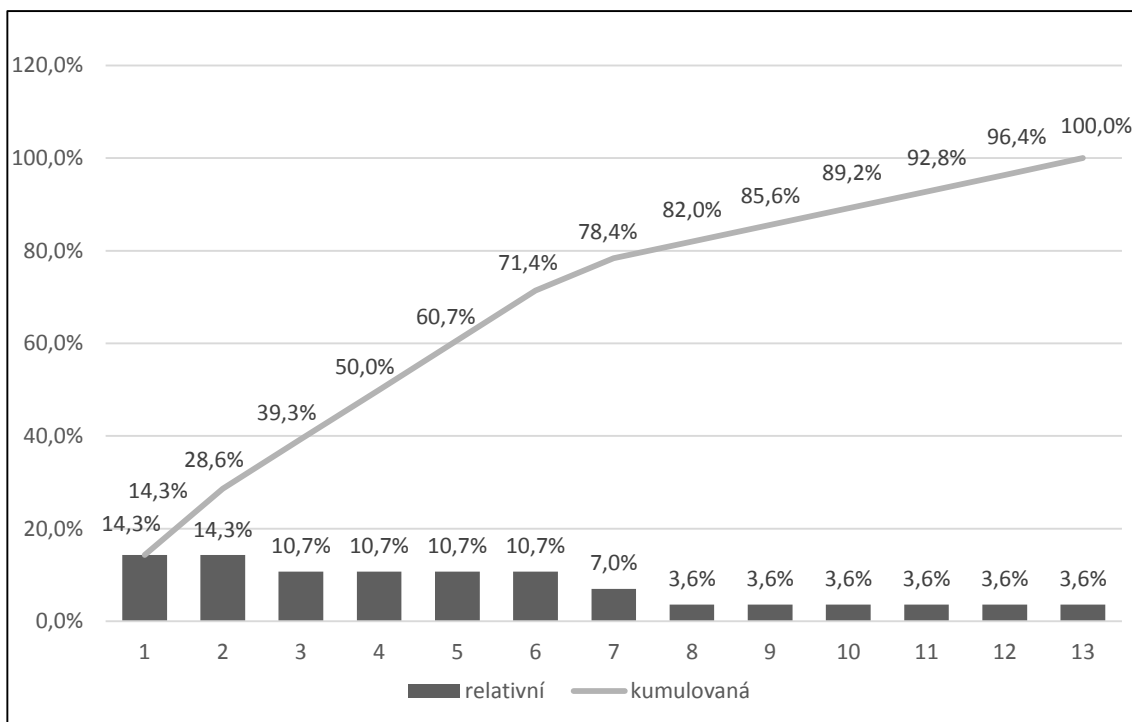
b) Vynesení hodnot do grafů:

**Graf 1 - Paretův diagram – opakující se nehody za rok 2014**



Zdroj:[zpracováno autorem]

**Graf 2 - Paretův diagram včetně Lorenzovy křivky**



Zdroj:[zpracováno autorem]

## 5 VÝSLEDKY

Z analýzy příčin a důsledků i s Paretovy analýzy příčin opakujících se neshod jednoznačně vyplývá, že je potřeba se zaměřit na identifikovaná slabá místa současného procesu.

Paretova analýza nám navíc umožnila i posouzení relativního a kumulativního podílu jednotlivých příčin na celkovém počtu referenčních dat. Kumulovanou četnost nám v grafu 2 zastupuje spojnice, kterou označujeme jako Lorenzovu křivku.

Toto lze eliminovat za pomoci vypracování účinného modelu efektivního provádění interních auditů funkčního jak pro systém řízení kvality (standard EN ISO 9001:2008), tak pro systém environmentálního managementu (standard EN ISO 14001:2004).

### 5.1 Identifikovaná slabá místa současného procesu

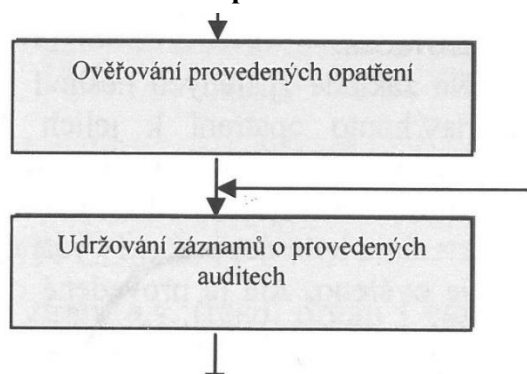
Z grafického vyhodnocení zjištěných příčin opakujících se neshod za rok 2014 je patrné, že největší vliv i podíl na výskytu neshod v oblasti procesu mají chybějící kroky samotného procesu a chybějící rozdělení neshod dle závažnosti.

#### 5.1.1 Průběh samotného procesu

##### 1) Chybějící kroky procesu:

V současném modelu průběhu procesu provádění interních auditů chybí kroky po bodu „Ověřování provedených opatření“. Co se stane, pokud nebude provedeno požadované odstranění zjištěné neshody?

**Obrázek 13 - Výřez ze současného modelu procesu**



Zdroj:[34] JANČÍK, Z. Interní audit – M06. Změna 4. Přerov: DPOV, a.s., 2011.

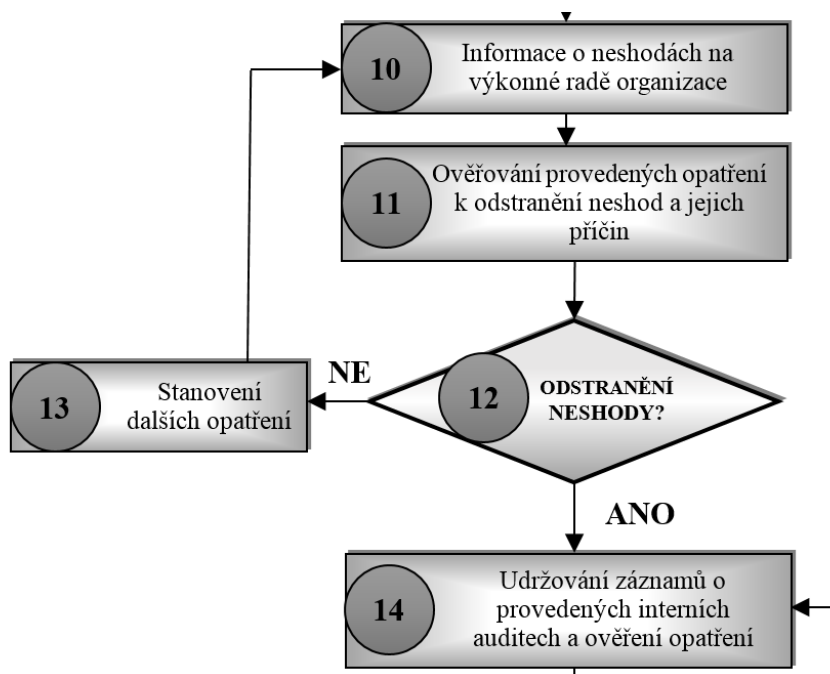
Obrázek 13 znázorňuje výřez současného modelu vývojového diagramu procesu, kde byly identifikovány chybějící kroky procesu.

### Návrh:

Vypracovat nový účinný model průběhu interního auditu doplněný o krok větvení postupu v algoritmu v závislosti na splnění podmínky (skok) po bodu ověřování provedených opatření a následný dílčí krok pro stanovení dalších opatření při nesplnění podmínky odstranění neshody.

Obrázek 14 znázorňuje výřez z navrhovaného modifikovaného modelu procesu, kde byly doplněny chybějící kroky procesu.

**Obrázek 14 - Výřez z modifikovaného modelu procesu**



Zdroj:[zpracováno autorem]

### 2) Není jasná identifikace začátku a konce procesu:

Chybí startovací a ukončovací bod (krok), který jasně definuje začátek a konec procesu provádění interních auditů.

### Návrh:

Doplnit – dopracovat do samotného procesu provádění interních auditů i souvisejícího vývojového diagramu požadovaný začátek a konec procesu.

### 3) Chybí číselné označení jednotlivých kroků procesu:

Není provedeno číslování samotných kroků procesu – špatná orientace v daném procesu.

#### Návrh:

Doplnit – dopracovat jedinečné číslování do procesu provádění interního auditu včetně vývojového diagramu. Povede to jednoznačně ke zpřehlednění, lepší a rychlejší orientaci v procesu i možnosti jednoduchého odkazování jen pomocí jednotlivých numerických bodů procesu.

## **5.1.2 Změna klasifikace neshod**

### 1) **Chybí rozdělení neshod do skupin dle závažnosti:**

V současném popisu procesu provádění interního auditu definován pouze jeden tip neshod, kdy stav nebo dokumentace neodpovídá standardům pro systém řízení kvality (standard EN ISO 9001:2008) nebo systému environmentálního managementu (standard EN ISO 14001:2004).

V současnosti nelze tudíž provést dílčí rozdělení dle závažnosti zjištěných neshod.

Nemůže být přeci stejně posuzována neshoda, kterou lze odstranit okamžitě, nebo neshoda se známou příčinou odstraněna v určitém termínu i neshoda závažnější (systémová) jejíž příčina není známá nebo je mimo rozsah kompetencí prověřovaného.

#### Návrh:

Provést rozpracování neshod dle závažnosti do tří skupin:

- Neshoda skupiny 1 (okamžité odstranění)
- Neshoda skupiny 2 (příčiny známé, stanoven termín)
- Neshoda skupiny 3 (příčiny neznámé, systémové, nelze stanovit termín)

2) Není prováděno vyhodnocení neshod dle závažnosti a příčin:

V současném vyhodnocení interních auditů (Zpráva o přezkoumání integrovaného systému řízení) chybí jednoznačné rozdělení dle závažnosti neshod a rozdělení dle zjištěných jednotlivých příčin vzniku.

Návrh:

Doplnit vyhodnocení o rozdělení závažnosti neshod a o příčiny vzniku zjištěných neshod.

### ***5.1.3 Nejasné a neúplné pojmy, odpovědnosti a popis kroků procesu***

1) Nejsou jasně definovány kompetence vedoucího a členů interního auditu:

Chybí jasné delegování jednotlivých odpovědností souvisejících s auditorskou činností (např. s přípravou interního auditu, s provedením interního auditu, zhotovením zprávy z interního auditu apod.) a zakotvení do procesu řízení. Dosud uvedeno pouze „Interní auditor“.

Návrh:

Upřesnit jednotlivé odpovědnosti v rámci auditorské činnosti a začlenit tyto změny do procesu provádění interních auditů.

2) Chybí detailní popis některých částí procesu:

Není detailně rozpracován popis procesu organizace, postupu a vyhodnocení při přípravě i průběhu interního auditu.

Návrh:

Dopracovat do procesu provádění interního auditu přesné definování jednotlivých činností a kroků, včetně požadované dokumentace.

## **5.2 Návrh nového modelu procesu**

Po úspěšné realizaci změnového řízení, schválení a validaci navrhovaných úprav a změn (viz bod 6.1) ve sledované organizaci bude nový model procesu provádění interních auditů vypadat následovně.

### **5.2.1 Účel procesu**

Proces stanovuje, popisuje a sjednocuje zásady, postupy a činnosti při plánování, řízení a realizaci interního auditování organizace.

Popisuje proces interních auditů v rámci integrovaného systému managementu zahrnujícího standard EN ISO 9001:2008 a standard EN ISO 14001:2004.

### **5.2.2 Rozsah (oblast) platnosti**

Tento proces je platný pro všechny organizační složky sledované organizace a je realizován všemi vlastníky procesu.

### **5.2.3 Odpovědnosti a pravomoci**

- Generální ředitel – jmenuje, schvaluje (Pověření interního auditora) a popřípadě i odvolává interní auditory. Schvaluje a kontroluje plnění programu (plánu) interních auditů příslušného roku a má právo nařídit i mimořádný interní audit.
  
- Představitel vedení pro integrovaný systém řízení – provádí plánování a zpracovává program interních auditů příslušného kalendářního roku – vzor tiskopisu viz obr. 15 (příloha č. 2), distribuci programu vedoucím jednotlivých odborů, spolupracuje při přípravě pověření interních auditorů a stanovení termínu opatření k odstranění nalezených neshod.

Informuje o případných neshodách zjištěných v souvislosti s prováděním interních auditů na výkonné radě organizace.

Spolupracuje při ověřování provedených opatření k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin, udržuje záznamy o provedených auditech i ověření opatření a předkládá výsledky interních auditů a ověřování při přezkoumání managementu.



Pomáhá řešit nesoulady stanovisek mezi interním auditorem a prověřovaným vlastníkem procesu.

Má právo kontroly připravenosti interních auditorů (schvaluje připravené otázky – musí postihovat auditovaný proces), nařízení mimořádného interního auditu a právo zúčastnit se jakéhokoli průběhu interního auditu organizace.

- Vedoucí auditor – provádí přípravu plánu interního auditu, zaslání plánu auditu vlastníkovému procesu, odpovídá za zpracování otázek interního auditu, řídí průběh interního auditu, odpovídá za zhotovení zprávy z interního auditu i možného záznamu o zjištěné neshodě a spolupracuje při stanovení termínu opatření k odstranění nalezených neshod.

Spolupracuje při ověřování provedených opatření k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin a má všechna ostatní práva interního auditora.

- Interní auditor – spolupracuje při přípravě plánu interního auditu, podílí se na přípravě otázek interního auditu, připravuje podklady pro zpracování zprávy z interního auditu.

Má právo přístupu ke všem podkladům spadajícím do prověřované oblasti.

Má funkci zjišťovací – na základě předložených dokladů potvrzuje shodu nebo neshodu se zjištěnou skutečností. Nemá právo určovat způsoby a metody odstraňování zjištěných neshod, může však hodnotit dostatečnost a vhodnost navržených opatření, které stanoví vlastníku procesu.

- Vlastník procesu – spolupracuje s týmem interních auditorů, odpovídá za umožnění provedení interního auditu, podílí se na stanovení termínu opatření k odstranění nalezených neshod a spolupracuje při ověřování provedených opatření k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin.

## 5.2.4 Přehled pojmů a zkratk

### Pojmy

- Interní audit – souhrnný název pro soubor činností, kterými se získávají informace o funkčnosti a stavu integrovaného systému managementu řízení organizace. Jde o systematické a nezávislé zkoumání stavu organizace s cílem stanovit, zda činnosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry. Je prováděn v souladu s Programem interních auditů daného kalendářního roku.
- Zpráva z interního auditu – záznam o nálezech a zjištěních z provedeného interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 18 (příloha č. 5).
- Interní auditor – kvalifikovaná osoba pověřená k provedení interního auditu. Nesmí provádět interní audity toho procesu, jejichž je sám vlastníkem nebo je aktivně řídí.
- Seznam interních auditorů – tým pracovníků splňujících kvalifikační předpoklady pro funkci interního auditora.
- Vlastník procesu – zaměstnanec zodpovědný za daný proces v organizaci.
- Zjištění – vyjádření skutečnosti učiněné během procesu interního auditu.
- Objektivní důkaz – kvalitativní nebo kvantitativní informace, záznam nebo vyjádření o skutečnosti zjištěné při provádění interního auditu. Musí být podložen zjištěním, měřením nebo zkouškou, která je ověřitelná.
- Shoda – stav, kdy všechny aspekty auditovaného procesu odpovídají intencím integrovaného systému managementu zahrnujícího standard EN ISO 9001:2008 a standard EN ISO 14001:2004.

- Doporučení – stav, kdy všechny aspekty auditovaného procesu odpovídají intencím integrovaného systému managementu, ale v budoucnu by mohly zavdat příčinu k možným neshodám. Jedná se tedy o námět na preventivní opatření – řešeno pomocí organizační směrnice.
- Neshoda – stav, kdy část nebo všechny aspekty auditovaného procesu neodpovídají intencím integrovaného systému managementu.

Při zjištění neshody vedoucí interního auditu vystavuje Záznam o neshodě z interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 19 (příloha č. 6).

*Neshody rozděleny do skupin dle závažnosti:*

- a) Neshoda skupina 1 – příčiny jsou známe a neshodu lze odstranit okamžitě.
- b) Neshoda skupiny 2 – příčiny jsou známe, ale neshodu nelze odstranit okamžitě (stanoven termín odstranění).
- c) Neshoda skupiny 3 – příčiny neznámé, systémové nebo je řešení neshody mimo rozsah kompetencí vlastníka procesu – řešeno pomocí nápravného a preventivního opatření (viz organizační směrnice).

## Zkratky

**Tabulka 2 - Používané zkratky**

<b>Zkratka</b>	<b>Popis</b>
GR	Generální ředitel
QMS	System řízení kvality
EMS	System řízení environmentu
IMS	Integrovaný systém řízení
PV-QMS	Představitel vedení QMS
PV-EMS	Představitel vedení EMS
PV-IMS	Představitel vedení pro IMS
VIA	Vedoucí interního auditu
IA	Interní auditor
ZON	Záznam o neshodě z interního auditu
NO	Nápravné opatření
PO	Preventivní opatření
KRJ	Odbor kontroly a řízení jakosti
VP	Vlastník procesu

Zdroj:[zpracováno autorem]

## **5.2.5 Postup interního auditu**

### **Vstupy a výstupy procesu**

#### 1) Vstupy:

- Seznam interních auditorů.
- Pověření interních auditorů.
- Program interních auditů na kalendářní rok – vzor tiskopisu viz obr. 15 (příloha č. 2).
- Pověření k provedení interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 16 (příloha č. 3).
- Otázky k internímu auditu – vzor tiskopisu viz obr. 17 (příloha č. 4).

#### 2) Výstupy:

- Program interního auditu.
- Plán interního auditu.
- Zpráva z interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 18 (příloha č. 5).
- Záznam o neshodě z interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 19 (příloha č. 6).

### **Průběh interního auditu – popis činnosti**

- 1) **Plánování programu interních auditů na kalendářní rok** – frekvence auditů u jednotlivých procesů je stanovena s ohledem na důležitost a kondici samotných procesů a oblastí, které se mají podrobit internímu auditu, stejně jako na zjištěných výsledcích předešlých interních auditů.

Vzor tiskopisu programu interních auditů na daný kalendářní rok viz obr. 15 (příloha č. 2).

- 2) **Schválení programu interních auditů** – roční program interních auditů integrovaného systému řízení je předložen ke schválení generálnímu řediteli společnosti.

Schválením se rozumí podepsání tiskopisu programu interních auditů pro daný kalendářní rok.

- 3) **Distribuce programu vlastníkům procesů** – program interních auditů na daný kalendářní rok je předán ředitelům/vedoucím odborů, vlastníkům příslušných procesů a interním auditorům integrovaného systému řízení.
- 4) **Pověření interních auditorů** – interní auditor je kvalifikován na základě splnění kvalifikačních předpokladů pro funkci interního auditora a na základě pověření generálního ředitele.
- 5) **Příprava plánu interního auditu** – musí být zajištěna dostupnost auditovaných osob tak, aby mohl interní audit probíhat v co nejlepších podmínkách.
- a) Představitel vedení pro integrovaný systém řízení vystaví pověření k provedení konkrétního interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 16 (příloha č. 3), které sám schvaluje.
  - b) Vedoucí interního auditu a interní auditoři se seznámí s auditovanou oblastí (popisy procesu, procedury, směrnice, normy, pokyny, související dokumenty, apod.).
  - c) Vedoucí interního auditu společně s představitelem pro integrovaný systém řízení projednají probíhající opatření k nápravě a preventivní opatření v auditované oblasti a taktéž výsledky předchozích auditů.
  - d) Vedoucí interního auditu a interní auditoři společně připraví písemné otázky vztahující se k auditovanému procesu – vzor tiskopisu viz obr. 17 (příloha č. 4), které si nechají schválit představitelem vedení pro integrovaný systém řízení.
- 6) **Provedení interního auditu** – interní audit se odehrává ve třech fázích:
- a) Zahajovací setkání s vlastníkem procesu a auditovanými osobami k představení, upřesnění časového rozvrhu, cílů a průběhu. Vedoucí interního auditu se prokáže vlastníkovému procesu pověřením k provedení konkrétního interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 16 (příloha č. 3), který vlastník procesu stvrdí svým podpisem.

- b) Pohovory, přezkoumání dokumentace a pozorování činností v rámci auditovaného procesu se souborem otázek a ostatními pomůckami.

Technika kladení otázek:

- S využitím připraveného souboru otázek,
- klást jen jednoznačné zjišťovací otázky (CO, PROČ, KDY, JAK, KDE, KDO, apod.),
- pouze se ptát a zjišťovat (nediskutovat).

Veškerá zjištění jsou dokumentována, případné doporučení a neshody musí mít jednoznačnou a srozumitelnou formulaci.

Každá případná neshoda musí být zaznamenána a rozdělena dle závažnosti do jednotlivých skupin viz bod 10 odstavce 6.2.4.1.

- c) Závěrečné setkání s auditovanými osobami a jejich nadřízenými, prezentace zjištění a závěrů.

- 7) **Zhotovení zprávy z interního auditu** – vedoucí interního auditu zpracuje do 3 pracovních dní od ukončení interního auditu konečnou zprávu, ve které uvede všechny nálezy a zjištění týkající se daného procesu – vzor tiskopisu viz obr. 18 (příloha č. 5).

Zprávu předá představiteli vedení pro integrovaný systém řízení, který na základě výsledků aktualizuje roční program interních auditů.

8) **Krok větvení „NESHODY?“:**

- Při zjištění neshody (ANO) viz bod 9.
- Při nezjištění neshody (NE) viz bod 13.

- 9) **Stanovení termínů a opatření k odstranění nalezených neshod** – v případě identifikace zjištěné neshody vedoucí interního auditu vystaví Záznam o neshodě z interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 19 (příloha č. 6) a předá k dalšímu řešení představiteli vedení pro

integrovaný systém řízení. Ten ji následně řeší s vlastníkem procesu, v jehož působnosti je zjištěná neshoda. Součástí je i zjištění příčiny, navržení termínu a možných opatření k odstranění zjištěné neshody.

**10) Informace o neshodách na výkonné radě organizace** – v pravidelných intervalech je prováděno seznamování s aktuálním stavem činností a výsledků interních auditů na výkonné radě organizace.

**11) Ověřování provedených opatření k odstranění neshod a jejich příčin** – na základě zjištěné neshody je analyzována její příčina a je realizováno opatření k jejímu řešení.

Vedoucí interního auditu a představitel vedení pro integrovaný systém řízení ověřují, zda je provedené opatření realizováno, zda je účinné a zda byla tímto opatřením neshoda odstraněna nebo je nutné zvolit jiné opatření.

O výsledcích ověřování je proveden záznam do tiskopisu Záznam o neshodě z interního auditu – vzor tiskopisu viz obr. 19 (příloha č. 6).

**12) Krok větvení „ODSTRANĚNÍ NESHODY?“:**

- Při odstranění neshody (ANO) viz bod 14.
- Při neodstranění neshody (NE) viz bod 13.

**13) Stanovení dalších opatření** – pokud nejsou prvotní nápravná opatření účinná, pak původní tým řešitelů musí navrhnout jiná efektivnější řešení.

Původní Záznam o neshodě z interního auditu se uzavře a vystaví se nový.

Představitel vedení pro integrovaný systém řízení o tomto při nejbližším zasedání informuje výkonnou radu – viz bod 10.

**14) Udržování záznamů o provedených interních auditech a ověření opatření** – představitel vedení pro integrovaný systém řízení archivuje programy, plány a zprávy i interních auditů a další související relevantní záznamy z auditů.

## **15) Předložení výsledků interních auditů a ověřování při přezkoumání managementu –**

při každém přezkoumání integrovaného systému řízení vedením společnosti je předloženo vyhodnocení výsledků interních auditů, které tvoří součást zprávy pro přezkoumání integrovaného systému managementu.

### **5.2.5.1 Průběh interního auditu – vývojový diagram**

Grafický průběh procesu interního auditu v organizaci znázorněn prostřednictvím vývojového diagramu – viz obr. 20 (příloha č. 7).

### **5.2.6 *Nesoulad stanovisek***

Případný nesoulad stanovisek vedoucí interního auditu a vlastníka procesu řeší představitel vedení pro integrovaný systém řízení.

V případě, že nesoulad zjištěný při interním auditu zasahuje do oblasti přímo neprověřované, je vhodné přizvat vlastníka daného procesu z této oblasti a upřesnit stanoviska i vzájemné vazby.

### **5.2.7 *Kalkulace nákladů***

Vedoucí interního auditu po ukončení interního auditu zaznamená do tabulky KALKULACE NÁKLADŮ – vzor tiskopisu viz obr. 16 (příloha č. 3) tyto údaje:

- Osobní čísla auditorů,
- čas nutný pro přípravu,
- čas nutný pro vlastní průběh,
- čas nutný pro vyhodnocení,
- ostatní náklady.

### **5.2.8 *Změnové řízení, Rozdělovník, Související dokumenty ...***

Všechny ostatní body procesu zpracovány v souladu s platnou interní dokumentací organizace a připraveny k možné realizaci.



### **5.3 Realizace nového modelu procesu**

Na základě procesu řízení změny v organizaci (organizační směrnice pro změnové a odchylkové řízení) provedeny operace posouzení, schválení, realizace, ověření a validace nově vytvořeného procesu pro provádění interních auditů organizace.

#### **5.3.1 Posouzení změny**

Poskytnutí požadovaných údajů pro posouzení změny provedeny navrhovatelem v rámci aplikace na intranetu dané organizace. Založena nová změna (ZOŘ-16/15) a provedeno nastavení posuzovatelů, schvalovatele i osob, které mají být o výsledku posouzení informováni.

Proveden brainstorming a řízený rozhovor se zainteresovanými účastníky daného procesu pro posouzení a rozbor návrhu připravovaných změn. Každý posuzovatel z jednotlivých odborů a úseků (viz schéma organizačního členění sledované organizace - obrázek 11) nebo jim pověřený zástupce prostudoval a prozkoumal navrhovanou změnu organizační směrnice a vyplnil v aplikaci požadované údaje a odeslal včetně svého stanoviska zpět k navrhovateli.

Navrhované změny a úpravy v posuzované dokumentaci jsou vždy pro rychlejší orientaci i názornost revidovaných článků podbarveny žlutou barvou.

Bylo celkem osloveno a obesláno v rámci organizace 14 posuzovatelů, kteří hodnotili navrhované změny procesu provádění interních auditů.

Po uplynutí stanovené lhůty (10 pracovních dní) provedeno vyhodnocení úplnosti dodaných informací od posuzovatelů.

Na základě těchto informací a vyjádření nebyla shledána potřeba nového svolání týmu zástupců jednotlivých odborů a úseků pro posouzení schválení nebo zamítnutí navrhované změny.

Bez výjimky posouzeno všemi posuzovateli a doporučeno pro schválení, bez nutnosti dodatečných informací.

### **5.3.2 Schválení změny**

Proces postoupen schvalovateli (generální ředitel), který rozhodl o schválení změny bez nutnosti dodatečných informací.

Informace o výsledku změnového řízení (ZOŘ-16/15) odeslána všem zainteresovaným účastníkům procesu.

### **5.3.3 Realizace změny**

Proveden proces změny a úpravy dotčené dokumentace, včetně modifikace indexu dané organizační směrnice.

Dokument vydán, uvolněn k použití a distribuován dle platné organizační směrnice.

Tímto byl ukončen proces realizace změny a otevřena možnost pro ověření a validaci změny.

### **5.3.4 Ověření a validace změny**

Na základě ročního programu interních auditů integrovaného systému řízení provedeny následně 4. interní audity k ověření funkčnosti změn nově vytvořeného procesu.

Představitel vedení pro integrovaný systém řízení organizace provedl ověření, zda byl proces těchto interních auditů proveden dle změněné dokumentace a výsledky zaznamenal do ZOŘ-16/15 v IS organizace.

Představitel vedení pro integrovaný systém řízení organizace provedl na základě výsledků (splnění záměru navrhovatele) těchto auditů validaci nového procesu pro „Interní audit systému řízení kvality“ v organizaci.

Po provedení záznamu o ověření a validaci procesu do ZOŘ-16/15 byl proces shledán jako **vyhovující** a změnové řízení uzavřeno.

## **6 ZÁVĚRY**

Diplomová práce s názvem „Interní audit systému řízení kvality“ měla za cíl navrhnout efektivnější model procesu vhodného pro provádění interních auditů systému řízení kvality na jednotlivých úsecích dané organizace.

Tento modifikovaný model se podařilo na základě řízení změny realizovat, validovat a distribuovat v dané organizaci.

V neposlední řadě se podařilo poskytnout základní povědomí o pojmu audit a také provést seznámení s jeho využitím v procesu managementu kvality.

V teoretické části jsem se věnoval jak historickým milníkům auditorské činnosti, tak i základnímu seznámení, vymezení, definování jeho podstaty a potřeby začlenění do organizační struktury jakékoliv organizace. Jsou zde prezentovány nejzásadnější instituce související s podporou optimální koncepce procesu interních auditů, nejčastější typy interních auditů, požadavky na osobu samotného interního auditora a na zpracování auditorské zprávy. Jsou zde uvedena možná rizika spojená s plněním cílů i strategie sledované organizace a neméně důležité seznámení se samotným systémem managementu kvality včetně souvisejících norem řady ISO.

V praktické části jsem provedl analýzu výstupů a poznatků souvisejících s realizací interních auditů integrovaného systému řízení sledované organizace za sledované období roku 2014.

Na bázi zjištěných poznatků a identifikace možných slabých míst a kolizí zjištěných při provádění interních auditů bylo provedeno navržení účinnějšího a efektivnějšího modelu procesu vhodného k provádění interních auditů celého integrovaného systému řízení zahrnujícího standard EN ISO 9001:2008 (systémy managementu kvality) a standard EN ISO 14001:2004 (systémy environmentálního managementu).

Nově modifikovaný model procesu určený pro provádění interních auditů v organizaci je vnímán jako důležitý prostředek vedoucí ke zprůhlednění, zpřehlednění a zjednodušení celého auditorského procesu.

Snahou bylo také přiblížit tento proces podobným organizacím a společnostem, které chtějí mít jasno ve svých auditorských činnostech a hodlají vnést jasný řád i pořádek do všech souvisejících aktivit.

Na základě úspěšné realizace změnového řízení a schválení nového modifikovaného modelu procesu provádění interního auditu (viz bod 6.2) ve sledované organizaci dle navržených změn (viz bod 6.1) je možno provádět vyhodnocení neshod dle závažnosti i vyhodnocení příčin vzniku zjištěných neshod.

Včasná aplikace tohoto modelu procesu provádění interních auditů přispěla v konečném důsledku k optimalizaci fungování všech jednotlivých článků podnikových procesů a umožnila předejít možným budoucím střetům a třenicím.

Na závěr je potřeba si uvědomit, že zlepšení systému kvality každé organizace je závislé i na využití vhodného modelu procesu provádění interních auditů.

Každá organizace na trhu tímto zvyšuje svoji prestiž a dává najevo existenci jasně definovaného řádu a jednoznačnost svých podnikových aktivit.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] SAWYER, L. B. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. 313 s. ISBN 80-86284-07-7.
- [2] REIDER, H. R. *The Complete Guide to Operational Auditing*. New York: Wiley and Sons, 1994.
- [3] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.
- [4] Komora auditorů České republiky. *Zákon o auditorech – archiv*. [online]. 2012-2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://www.kacr.cz/file/92/zakon-254\\_2000.pdf](http://www.kacr.cz/file/92/zakon-254_2000.pdf)
- [5] KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [6] TRUNEČEK, J., et al. *Interní manažerský audit*. Vyd. 1. Praha: Profesional Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-86419-58-4.
- [7] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Představení ČIIA*. [online]. [2015] [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>
- [8] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s.
- [9] NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [10] VEBER, J. *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Vyd. 2. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. 269 s. ISBN 978-80-9017-305-7.
- [11] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.
- [12] SCHRÁNIL, P., TVRDOŇ, J. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 68 s. ISBN 978-80-7408-042-5.
- [13] ŘEPA, V. *Podnikové procesy - Procesní řízení a modelování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

- [14] DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- [15] HÁJEK, K. *Interní audit: základní informace o řízení rizik*. Vyd. 1. Vyškov: Irena Sporová, 2003. 15 s. ISBN 80-239-1953-9.
- [16] ČSN EN ISO 19011:2002. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2003. 56 s.
- [17] Komora auditorů České republiky. *Poslání a smysl auditu*. [online]. 2012-2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-audit-667>
- [18] DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 978-80-251-0836-9.
- [19] JANEČEK, Z. *Jakost – potřeba moderního člověka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 106 s. ISBN 80-02-01687-4.
- [20] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- [21] ČSN EN ISO 19011:2011. *Směrnice pro auditování systému managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012. 68 s.
- [22] ČSN EN ISO 9004. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 72 s.
- [23] RYŠÁNEK, P., et al. *Kvalita v podmínkách Evropské unie: společné povinnosti – společné výhody*. Vyd. 1. Ostrava: Montanex a.s., 1998. 190 s. ISBN 80-7225-010-8.
- [24] FREHR, H. U. *Total quality management*. Vyd. 1. Brno: Unis publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- [25] ISHIKAWA, K. *Co je celopodnikové řízení jakosti? : japonská cesta*. Vyd. 1. Praha: Česká společnost pro jakost, 1994. 175 s. ISBN 80-02-00974-6.
- [26] TOŠENOVSKÝ, J – NOSKIEVIČOVÁ, D. *Statistické metody pro zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Ostrava: Montanex a.s., 2000. 362 s. ISBN 80-7225-040-X.

- [27] HUTYRA, M., et al. *Management jakosti*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [28] CUTLER, S. F.: *Auditorské zprávy*. Vyd. 1. Praha: ČIIA, 2003. 80 s. ISBN 80-86689-19-0.
- [29] DVOŘÁČEK, J., HEVIA, E. V., STŘEDA, I. a kol. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: VŠE, 1996. 312 s. ISBN 80-7079-427-5.
- [30] GALLOWAY, D. *Interní audit: Průvodce nového auditora*. Vyd. 1. Praha: Český institut interních auditorů, 2002. 90 s. ISBN 80-86689-07-7.
- [31] JANČÍK, Z. *Souhrnné cíle pro oblast kvality a ŽP na rok 2015*. Změna 0. Přerov: DPOV, a.s., 2015. 2 s.
- [32] JANČÍK, Z. *Zpráva z přezkoumání IMS vedením DPOV, a.s.*. Změna 0. Přerov: DPOV, a.s., 2014. 24 s.
- [33] LACHMANNOVÁ, K. *Organizační řád DPOV, a.s.*. Změna 8. Přerov: DPOV, a.s., 2014. 12 s.
- [34] JANČÍK, Z. *Interní audit – M06*. Změna 4. Přerov: DPOV, a.s., 2011. 10 s.
- [35] JANČÍK, Z. *Příručka integrovaného systému managementu (PIMS) – M00*. Změna 6. Přerov: DPOV, a.s., 2014. 24 s.
- [36] KRÁČMAR, R. *Výběr dodavatele – F21*. Změna 1. Přerov: DPOV, a.s., 2011. 10 s.
- [37] Historie DPOV. *DPOV, a.s.*. [online]. [2012] [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.dpov.cz/cz/spolecnost/historie-dpov/>.

## **8 PŘÍLOHY (SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK)**

### Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Etapy vývoje interního auditu .....	16
Obrázek 2 - Společné a rozdílné rysy klasického interního a ekologického auditu .....	19
Obrázek 3 - Druhy auditů jakosti.....	22
Obrázek 4 - Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury .....	24
Obrázek 5 - Model procesně orientovaného systému managementu kvality .....	26
Obrázek 6 - Koncepce odborné způsobilosti .....	29
Obrázek 7 - Typické činnosti při auditu .....	34
Obrázek 8 - Proces řízení rizika.....	37
Obrázek 9 - Spirála jakosti.....	39
Obrázek 10 - Rozšířený model procesně orientovaného systému managementu kvality....	41
Obrázek 11 - Schéma organizačního řádu .....	49
Obrázek 12 - Ishikawa diagram - analýza příčin a důsledků .....	57
Obrázek 13 - Výřez ze současného modelu procesu .....	60
Obrázek 14 - Výřez z modifikovaného modelu procesu .....	61
Obrázek 15 - Vzor tiskopisu programu (plánu) interních auditů.....	82
Obrázek 16 - Vzor tiskopisu Pověření k provedení interního auditu .....	82
Obrázek 17 - Vzor tiskopisu pro Otázky k internímu auditu.....	82
Obrázek 18 - Vzor tiskopisu Zprávy z interního auditu .....	82
Obrázek 19 - Vzor tiskopisu Záznamu o neshodě z interního auditu.....	82
Obrázek 20 - Grafický průběh procesu interního auditu v organizaci.....	82

### Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Příčiny související s výskytem opakujících se neshod .....	58
Tabulka 2 - Používané zkratky .....	67
Tabulka 3 - Přehled počtu doporučení a neshod za období 1÷12/2014.....	81

### Seznam grafů:

Graf 1 - Paretův diagram – opakující se neshody za rok 2014 .....	59
Graf 2 - Paretův diagram včetně Lorenzovy křivky .....	59



## PŘÍLOHA č. 1

Tabulka 3 - Přehled počtu doporučení a neshod za období 1=12/2014

Číslo IA	Auditovaný proces	Počet doporučení	Počet neshod
1/14	Příprava zakázky Realizace zakázky Nakupování a skladování	5	0
2/14	Příprava zakázky Realizace zakázky Nakupování a skladování Údržba strojů, zařízení Řízení dopadů do ŽP	6	0
3/14	Údržba strojů a zařízení	5	1
4/14	Příprava zakázky Realizace zakázky Nakupování a skladování Údržba strojů, zařízení Řízení dopadů do ŽP	8	2
5/14	Realizace zakázky Řízení dopadů do ŽP	14	2
6/14	Řízení lidských zdrojů	1	0
7/14	Příprava zakázky	1	1
8/14	Návrh a vývoj	2	0
9/14	Nakupování Skladování	4	0
10/14	Řízení dokumentace Neshoda Interní audit Řízení dopadů do ŽP	1	0
11/14	Údržba strojů a zařízení	4	3
12/14	Realizace zakázky Řízení dopadů do ŽP Svařování, defektoskopie	11	3
13/14	Příprava zakázky Realizace zakázky Nakupování a skladování Údržba strojů, zařízení Řízení dopadů do ŽP Svařování, defektoskopie	9	2
14/14	Příprava zakázky Realizace zakázky Nakupování a skladování Údržba strojů, zařízení Řízení dopadů do ŽP Svařování, defektoskopie	5	1
15/14	Přezkoumání IMS vedením Řízení dopadů do ŽP	0	0
-	<b>Celkem</b>	<b>76</b>	<b>15</b>

Zdroj:[zpracováno autorem]



PŘÍLOHA č. 3

Obrázek 16 - Vzor tiskopisu Pověření k provedení interního auditu

(Název a sídlo organizace)

**POVĚŘENÍ K PROVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU**

č. ....

---

K provedení interního auditu integrovaného systému řízení (standard EN ISO 9001:2008 a standard EN ISO 14001:2004) stanovuje představitel vedení pro IMS:

1. Vlastník procesu: .....

2. Předmět interního auditu: .....

3. Cíl prověrky: .....

4. Druh interního auditu: - plánovaný  
- mimořádný

5. Datum auditu: .....

6. Auditorský tým:  
vedoucí auditor: .....  
auditoři: .....

7. Interní audit provádějte dle popisu procesu k provádění interních auditů a tohoto pověření.  
Toto pověření slouží k uvolnění jmenovaných auditorů k provedení interního auditu a opravňuje k přístupu ke všem podkladům spadajícím do prověřované oblasti.

8. Poznámky:

9.

os. číslo auditora	KALKULACE NAKLADŮ			ostatní náklady (Kč)
	počet minut			
	příprava	průběh	vyhodnocení	

Podpisy: Vlastník procesu .....

Vedoucí auditor .....

.....  
Představitel vedení pro IMS

Datum: .....

Zdroj:[zpracováno autorem]





PŘÍLOHA č. 6

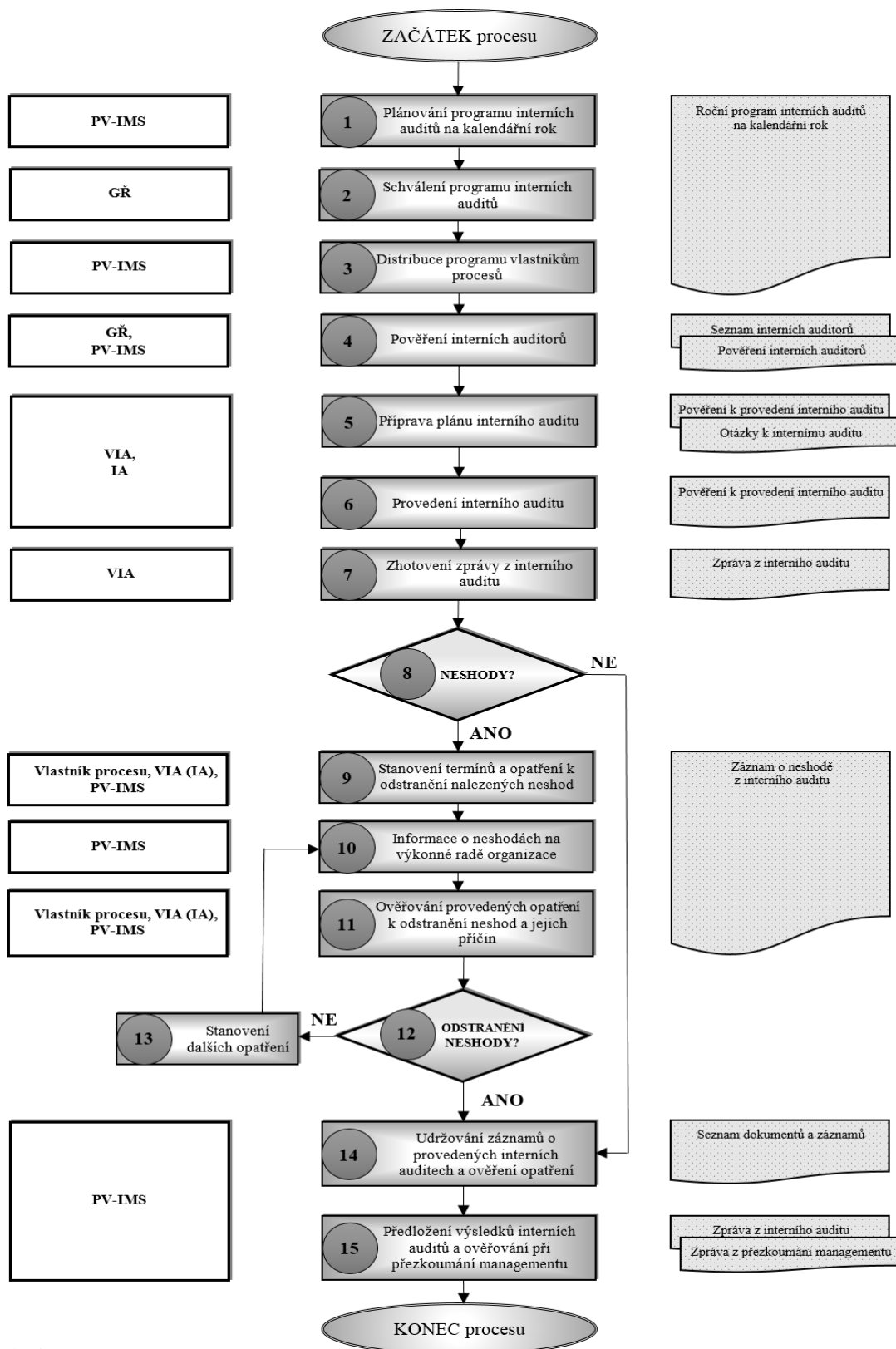
Obrázek 19 - Vzor tiskopisu Záznamu o neshodě z interního auditu

ZÁZNAM O NESHODĚ Z INTERNÍHO AUDITU		Pořadové číslo:.....	Neshoda skupiny .....
č.: .....			
<i>(Název a sídlo organizace)</i>			
Vedoucí auditor: .....		Vlastník procesu: .....	
Popis neshody:			
..... Vedoucí auditor / Podpis / Datum		..... Představitel vedení pro IMS / Podpis / Datum	
Navržené doporučení:			
..... Termín pro nápravná opatření		..... Představitel vedení pro IMS / Podpis / Datum	
Příčina a opatření k odstranění neshody, včetně termínu realizace:			
		..... Vlastník procesu / Podpis / Datum	
Po odstranění neshody prokazatelně informujte představitele vedení pro IMS!			
Ověření odstranění neshody:			
		..... Vedoucí auditor / Podpis / Datum	
<i>(Je-li nutno, použijte přílohu)</i>		..... Představitel vedení pro IMS / Podpis / Datum	

Zdroj:[zpracováno autorem]

PŘÍLOHA č. 7

Obrázek 20 - Grafický průběh procesu interního auditu v organizaci



Zdroj:[zpracováno autorem]