

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu,
logistiky a kvality

INTERNÍ AUDITY PROCESU U DODAVATELE V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Bakalářská práce

Veronika ERNSTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D. EUR ING



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Veronika Ernstová**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality**
- Název tématu: **Interní audity procesu u dodavatele v automobilovém průmyslu**
- Cíl: **Cílem bakalářské práce je charakterizovat druhy auditů a jednotlivé fáze interních auditů kvality, následně analyzovat fáze procesních auditů kvality prováděné ve společnosti dodávající díly do automobilového průmyslu a na základě provedené analýzy navrhnout opatření za účelem zlepšení procesu realizace interních auditů procesu v této společnosti.**
- Rámcový obsah:
1. Management kvality – základní pojmy, audity, druhy auditů
 2. Proces auditu – popis, fáze, vstupy a výstupy
 3. Analýza interních auditů procesu u dodavatele v automobilovém průmyslu
 4. Návrh opatření vedoucí ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů
- Rozsah práce: **25 – 30 stran**
- Seznam odborné literatury:

1. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.
2. PIT, S. *Internal audit quality: developing a quality assurance and improvement program*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2014. 400 s. ISBN 978-1-118-71551-2.
3. DVORÁČEK, J. – KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
4. KŘEČEK, S. *Audit Procesu*, 2. Vydání. Praha: Česká Společnost pro jakost, 2010. 178 s. ISBN 978-80-02-02261-9.
5. VERBAND DER AUTOMOTOBILINDUSTRIE EV. V. VDA 6.3. *Audit procesu / Sériová výroba*. Frankfurt nad Mohanem: Henrich Druck, Medien GmbH, 2016. 208 s. ISSN 0943-9412.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D.
Vedoucí práce


prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor SAVŠ


Veronika Ernstová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 09. 12. 2019

Děkuji Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D. EUR ING za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad.

Obsah

Úvod.....	7
1 Management kvality.....	9
1.1 Základní pojmy.....	9
1.2 Audity.....	12
1.3 Základní druhy auditů.....	14
2 Proces auditu.....	17
2.1 Popis procesu.....	17
2.2 Fáze procesu auditu.....	18
2.3 Vstupy a výstupy procesu.....	24
3 Analýza interních auditů procesu u dodavatele v automobilovém průmyslu..	26
3.1 Program a zadání auditu.....	27
3.2 Příprava auditu.....	28
3.3 Provedení auditu.....	29
3.4 Hodnocení auditu.....	31
3.5 Prezentace výsledků.....	32
3.6 Vyhodnocení a uzavření.....	33
4 Návrh opatření vedoucí ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů.....	34
4.1 Program procesních auditů.....	34
4.2 Prodloužení přípravné fáze.....	34
4.3 Preventivní kontroly.....	35
4.4 Kontrolní listy.....	35
4.5 Pravidelné porady.....	36
4.6 Databáze neshod, odchylek a nápravných opatření.....	37
Závěr.....	38
Seznam literatury.....	40
Seznam obrázků a tabulek.....	42
Seznam příloh.....	43

Seznam použitých zkratk a symbolů

AIAG	Automotive Industry Action Group
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Analýza možného výskytu a vlivu vad)
IIA	The Institute of Internal Auditors (Institut interních auditorů)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
LPA	Layered Process Audit (Víceúrovňový procesní audit)
OEM	Original Equipment Manufacturer (Výrobce původního zařízení)
QMS	Quality Management System (Systém managementu kvality)
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TQM	Total Quality Management
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
VDA	Verband der Automobilindustrie (Sdružení Automobilového průmyslu)
VW	Volkswagen AG
ZV	Zpětná vazba (viz Obrázek 2)

Úvod

Audit je důležitou součástí celkového fungování podniku. Primárním cílem auditu je odhalit, zda jsou ve společnosti všechny procesy nastaveny správně, zda se v organizaci nevyskytují nějaké zásadní chyby, které by ovlivňovaly činnosti společnosti. V případě nalezení neshod, slouží audit k tomu, aby si vedení společnosti dokázalo stanovit priority jednotlivých odchylek a určit si, které z těchto nalezených chyb jsou pro podnik nejzávažnější a které z nich je potřeba odstranit jako první.

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu je fakt zvyšujícího se významu interních auditů a vnitřní kontroly v organizacích. Autorka si toto téma vybrala i z důvodu většího porozumění dané oblasti, a to především kvůli dříve absolvované praxi ve společnosti, ve které většina procesů nebyla správně nastavena, což následně způsobovalo problémy ve všech oblastech společnosti.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat základní druhy auditů a jednotlivé fáze interních auditů, následně analyzovat dílčí fáze procesních auditů prováděné ve společnosti dodávající sedačkové sestavy do automobilového průmyslu a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů v analyzované společnosti.

Bakalářská práce se zaměřuje na rozbor interních auditů procesu, které se řadí mezi možné způsoby neustálého zlepšování procesů v organizaci. Práce je složena ze čtyř na sebe navazujících kapitol, z čehož první dvě tvoří teoretickou část a následující dvě část praktickou.

Úvodní kapitola bakalářské práce se zaměřuje na definici základních pojmů souvisejících s managementem kvality a vysvětluje také hlavní podstatu auditů. V závěru první kapitoly jsou definovány základní druhy auditů podle několika různých pohledů. Následující kapitola začíná obecným popisem procesu, pokračuje definováním jednotlivých fází procesu auditu především dle normy VDA 6.3 a je uzavřena výčtem vstupů a výstupů každé fáze procesu, které autorka sumarizovala na základě metodiky VDA 6.3 do přehledné tabulky.

Vstupní kapitola praktické části analyzuje interní procesní audity u vybraného dodavatele sedačkových sestav v automobilovém průmyslu. Tato kapitola také

zdůrazňuje, že se analyzovaná společnost opírá především o metodiku VDA 6.3, doplněnou o poznatky z Formel Q. Druhá praktická, a zároveň závěrečná kapitola celé práce, navrhuje opatření, která by dle autorky mohla vést ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů u vybraného dodavatele v automobilovém průmyslu.

1 Management kvality

Úvodní kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů souvisejících s managementem kvality, dále bude krátce popsána historie a vznik managementu kvality nebo např. systémy managementu kvality. Následující část se věnuje především vysvětlení základních pojmů souvisejících s auditu a závěr kapitoly se zaměřuje na hlavní rozdělení auditů a jejich stručnou charakteristiku.

1.1 Základní pojmy

Kvalita provází člověka po celou dobu jeho existence a nejstarší definice se přisuzuje již Aristotelovi. Při vývoji lidské společnosti docházelo k několika průmyslovým i jiným revolucím, a proto postupně docházelo i ke změně pohledu na kvalitu a její konkrétní charakteristiky (Nenadál a kol., 2018).

Rozmanitost názorů na kvalitu se nejlépe interpretuje na výročí třech nejznámějších expertů zabývajících se kvalitou (Nenadál a kol., 2018, str. 15):

- „Kvalita je shoda s požadavky“ (Crosby).
- „Kvalita je způsobilost k užití“ (Juran).
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník“ (Feigenbaum).

Samozřejmě existuje ještě mnoho různorodých charakteristik, ale několik shodných se přece jen najde. Nejčastěji je pojem kvalita spojován s vnímáním ze strany zákazníka a dalším z několika znaků je, že kvalita je vázaná na určitou vlastnost výrobků či služeb. Úroveň kvality je měřitelná a může být neustále zlepšována (Nenadál a kol., 2018).

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 uvádí univerzální definici kvality, která slouží jak pro praktický život, tak i pro řízení v nejrůznějších firmách a působí po celém světě. Tato norma definuje kvalitu jako: „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“ (Nenadál a kol., 2018, str. 16).

Tato definice nemusí být pro každého na první pohled srozumitelná, proto bude její podstata vysvětlena na následujících řádcích v několika základních bodech. Výraz „stupeň“ označuje kvalitu jako měřitelnou kategorii, „požadavky“ jsou dány kombinací potřeb a očekávání zákazníků, zainteresovaných stran či zákonodárství. Nejméně známým pojmem je „inherentní charakteristika“, která vyjadřuje

nejtypičtější znak výrobku či služby daného produktu – příkladem může být jedinečná vůně pro daný parfém (Nenadál a kol., 2008).

Kvalita je v dnešní době brána jako jeden z hlavních činitelů dlouhodobého úspěchu nejrůznějších typů organizací. Kvalitu je nutné rozvíjet a zakomponovat do všech výrobků a služeb již na začátku, při zkoumání veškerých požadavků, ale také se na ni nesmí zapomínat po dodání výrobků či poskytnutí služeb (Nenadál a kol., 2018).

S pojmem kvalita úzce souvisí i pojem **management kvality**. Zatímco v normě ČSN EN ISO 9000:2016 je kvalita velmi dobře definována, pro pojem management kvality a jeho vysvětlení už je norma nedostatečná až přímo nepřijatelná. Dle této normy je pojem definován jako: „management s ohledem na kvalitu“ (Nenadál a kol., 2018, str. 18).

Nejvýstižnější a také nejčastěji uváděná definice pochází již z roku 1993, kdy podstatu managementu kvality vystihl Masao Umeda, podle něhož je: „management kvality tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem“ (Nenadál a kol., 2018, str. 18). Aby mohl management kvality v organizaci fungovat, musí být začleněn do celkového systému managementu. Z výše uvedené definice jsou následně odvozeny čtyři základní funkce moderního managementu kvality (Nenadál a kol., 2018, str. 18):

- maximalizace spokojenosti a věrnosti klientů,
- minimalizace s tím spojených výdajů,
- zdokonalení prostředí podporující neustálé zlepšování, změny a inovace,
- vytvoření platformy pro excelenci organizací.

Další zdroj definuje management kvality jako: „součást podnikového řízení zaměřenou na problematiku kvality“. Jedná se o: „koordinované činnosti pro zaměření organizace s ohledem na kvalitu – zahrnuje stanovení politiky kvality, prokazování a zlepšování kvality“ (Žák a kol., 2002, str. 423).

Dle normy ČSN EN ISO 9000:2016 zahrnuje management kvality činnosti, díky kterým organizace identifikuje své cíle a určuje procesy a zdroje potřebné k dosažení požadovaných výsledků (ÚNMZ, 2016).

Management kvality se dá rozdělit do čtyř hlavních oblastí označovaných jako **plánování, řízení, prokazování a zlepšování kvality**. Soubor plánování kvality se týká především strategické úlohy podniku – stanovení toho, čeho se chystá organizace v budoucnu docílit, jakými metodami a pomocí jakých zdrojů. Řízení a prokazování kvality jsou soubory spíše operativního charakteru. U řízení kvality se jedná především o aktivity spojené s řízením výroby, nákupu apod. Oblast prokazování se zabývá prověřováním a recenzováním shody, včetně provádění auditů. Posledním souborem je zlepšování kvality. Tímto termínem se rozumí aktivity spojené s uspokojováním veškerých požadavků s cílem dosažení nové, popřípadě vyšší úrovně kvality (Nenadál a kol., 2008).

Všechny tyto oblasti musí být v organizaci zkoordinované, ve vzájemné harmonii a toho lze dosáhnout díky tzv. systémům managementu kvality. **Systémy managementu kvality** lze chápat jako: „soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací, a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů“ (Nenadál a kol., 2008, str. 15). Za vzájemně související prvky se dají považovat veškeré procesy, informace, zařízení, osoby i materiály, u kterých dochází k jejich využívání v rámci celé organizace (Nenadál a kol., 2008).

S pojmem kvalita souvisí samozřejmě i **historie a historické milníky managementu kvality**. V této části bakalářské práce bude popsáno několik stěžejních milníků pro vývoj managementu kvality.

Počátky lidského vnímání kvality jsou tradovány až do období vlády babylonského krále Chamurapiho, v jehož kodexu stojí: „Jestliže stavitel postavil někomu dům a neudělal své dílo pevně a zeď spadne, tento stavitel pevně postaví tuto zeď ze svých vlastních prostředků.“ (Nenadál a kol., 2018, str. 20)

První milníky, které zásadně přispěly k vývoji managementu kvality, byly modely řemeslné výroby a následné modely s technickou kontrolou. Díky uplatňování vědeckého řízení F. W. Taylora se počátkem dvacátých let začaly vytvářet ve Fordových závodech nové pozice technických kontrolorů kvality a zanedlouho poté došlo k aplikování statistických metod dle Shewarta a Romiga. Padesátá léta s sebou přináší rozvoj prvních systémových přístupů k managementu kvality,

o které se zasloužili především Juran, Deming a postupem času i několik dalších průkopníků managementu kvality. Tento rozvoj vedl k vytvoření prvního modelu filozofie, který se v Japonsku začal označovat zkratkou TQM a stal se základním kamenem pro chápání managementu kvality. Nezanedbatelným zdrojem při zrodu managementu kvality jsou samozřejmě také normy ISO řady 9000, ve kterých došlo poprvé k uzákonění univerzálních požadavků na systémy managementu kvality (Nenadál a kol., 2018).

1.2 Audity

Co je audit? Jaký je jeho smysl? To jsou otázky, které se nachází snad v každé literatuře týkající se managementu kvality a kvality obecně. Auditování je velice důležitým procesem a je součástí každé organizace, jelikož se podílí na jejím kvalitním fungování. Podobně, jako má kvalita a management kvality několik různorodých definic, je tomu i v případě definování a vysvětlení pojmu **audit**.

Auditování se stalo bezpochyby tou nejpoužívanější metodou přezkoumávání stavu systému managementu kvality, ale samozřejmě i všech ostatních systémů jako např. systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či environmentálního systému (Nenadál a kol., 2008). Norma ČSN EN ISO 9000:2016 uvádí, že **audit** je: „systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria“ (ÚNMZ, 2016, str. 45). Ne pro všechny čtenáře může být tato definice srozumitelná, proto bude její podstata stručně vysvětlena na následujících několika řádcích. Výraz „systematický“ značí, že auditování je proces, který by měl být automaticky zahrnován do každého systému managementu – jedná se o soubor činností, které jsou plánované (př. plánování postupů při auditu či zdrojů potřebných k auditu). Pojem „nezávislý“ značí, že účastníci, kteří se aktivně podílejí na procesu auditu – tzv. auditoři, nesmí být nijak závislí na daném produktu či procesu. Poslední přídavné jméno „dokumentovaný“ jednoduše značí to, že každá organizace musí mít k průběhu auditu zpracovanou předem schválenou a zdokumentovanou metodiku, dle které bude audit realizován. Díky tomuto procesu auditoři získávají potřebné záznamy o auditovaném úseku, na základě, kterých mohou prohlásit úspěšnost či neúspěšnost provedeného auditu. Aby byl audit úspěšný, musí objekt auditování splnit předem stanovené požadavky – tzv. kritéria auditu, čímž je myšlena především veškerá interní dokumentace, spojená s externí legislativou.

Základním a obecně platným dokumentem pro realizaci auditů je norma ISO 19 011: Směrnice pro auditování systémů managementu kvality a systémů environmentálního managementu (Nenadál a kol., 2008).

Další literární zdroj definuje audit jako: „systematické a nezávislé zkoumání, jehož cílem je stanovit, zda činnosti v určené oblasti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů“ (Žák a kol., 2002, str. 92-93).

S auditem úzce souvisí i pojem **auditor**, což je osoba, která je zodpovědná za realizaci auditu. Stejný literární zdroj uvádí, že auditor je: „fyzická osoba zapsaná do seznamu auditorů, která vykonává svoji odbornou činnost samostatně a nezávisle při respektování zákonů a obecně závazných předpisů“ (Žák a kol., 2002, str. 94). Auditor je povinen zpracovat písemnou zprávu o nalezených závěrech při auditu a následně ji předat statutárním orgánům (Žák a kol., 2002).

Aby mohl být člověk kvalitním auditorem, potřebuje k této činnosti nejen určité vzdělání a praxi, ale také soubor lidských vlastností, díky kterým se z něj stane žádaný auditor s přirozenou autoritou. Tabulka 1 ukazuje výběr několika vlastností a schopností, které jsou u kvalitního auditora žádoucí, a naopak také nežádoucí (Nenadál a kol., 2002).

Tab. 1 *Žádoucí a nežádoucí vlastnosti a schopnosti auditora*

Žádoucí	Nežádoucí
Dobrý úsudek	Nesoudnost
Poctivost	Nepoctivost
Schopnost komunikace (na všech úrovních)	Neschopnost komunikovat
Profesionalita	Neprofesionalita
Lidskost	Nadutost
Nezávislost	Závislost

Zdroj: (Nenadál a kol., 2002, str. 190)

Žádný člověk není dokonalý, proto ani organizace nepočítá při výběru vhodného auditora s tím, že by měl všechny žádoucí vlastnosti a schopnosti, a naopak žádné nežádoucí. Je ovšem nutné dbát na to, aby potenciální auditor měl co nejvíce žádoucích vlastností a co nejméně těch nežádoucích. Schopnosti auditora by měly

být pravidelně přezkušovány a měl by být ve společnosti nastaven adekvátní systém školení, během kterého bude probíhat jak prověřování již nabitých znalostí, tak i případné osvojení si znalostí nových (Nenadál a kol., 2002).

K realizaci interního auditu se stanovují ve společnosti zaměstnanci, kteří budou zastávat funkci interních auditorů. Auditorská práce je v takovém případě mnohem složitější, a to hned z několika důvodů. Asi největším problémem je chybějící nezávislost interních auditorů, protože zaměstnanci vykonávající tyto činnosti patří ke společnosti. I v oblasti interního auditu lze stanovit určité základní a potřebné vlastnosti, které by měl mít kvalitní interní auditor. Osoba vykonávající interní auditorskou činnost by měla být dynamická, ale zároveň s osobní přitažlivostí, schopna naslouchat, trpělivá a schopna asertivního jednání. Zároveň je potřeba mít k výkonu těchto úkonů požadované vzdělání a praxi v daném odvětví a schopnost reagovat v určitých situacích. Pro tuto pozici je nutné, aby osoba jednala čestně a objektivně. Aby byly veškeré úkoly zpracovávány kvalitně a efektivně, je potřeba pozorného naslouchání, efektivní mluvy a jasného psaní (Dvořáček, 2000).

Jak již bylo zmíněno na začátku této podkapitoly, auditování se stalo cennou součástí veškerých systémů managementu a zařadilo se tak bezpochyby k běžným procesům podniku. Nezpochybnitelnou roli v organizacích hrají jak audity interní (tzv. audity první stranou), tak audity externí, které mohou být prováděny u dodavatelů (tzv. audity druhou stranou) nebo audity certifikační, které jsou označovány jako audity prováděné třetí stranou (Nenadál a kol., 2018).

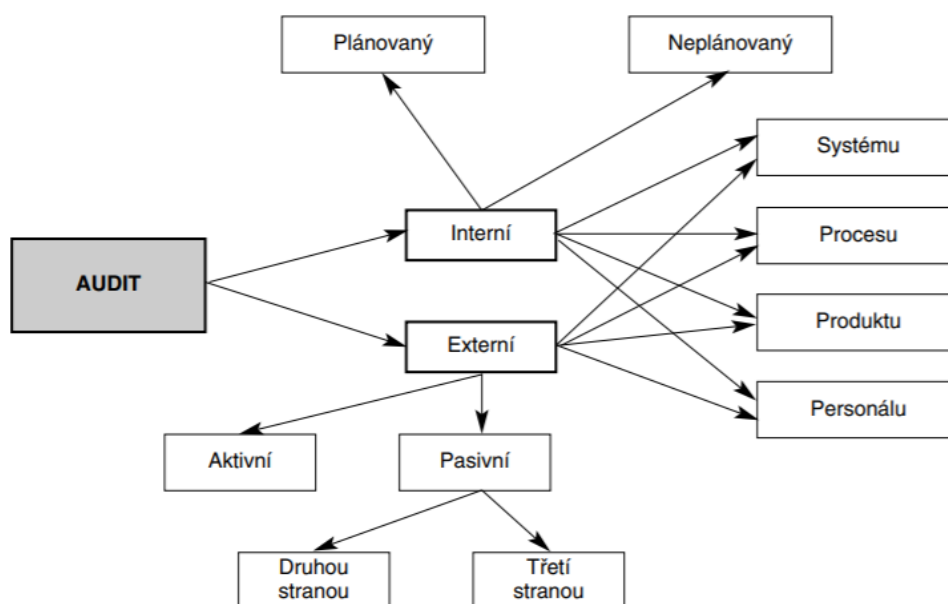
Bližší rozdělení auditů obsahuje podkapitola 1.3, ve které budou detailněji rozebrány základní druhy auditů.

1.3 Základní druhy auditů

Tato podkapitola popisuje základní rozdělení auditů dle několika pohledů. Většina lidí, a i několik literárních zdrojů rozděluje audity, pouze na **audity interní** (činnosti vykonávané zaměstnanci uvnitř společnosti) a **externí** (aktivity vedené jinými organizacemi). Základní rozdělení auditů je ovšem potřeba brát především podle toho, kdo využívá výstupy z provedeného auditu. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma typy auditů je, že výsledky z interních auditů využívá především daná společnost a její zaměstnanci, zatímco výstupy z externích auditů může využívat i jiná organizace – př. odběratelé (audity druhou stranou) či certifikační organizace

(audity třetí stranou). Další rozdělení auditů probíhá na základě předmětu auditování. Z tohoto pohledu lze audity rozdělit na audity **systemové**, **procesní**, **personální** a **produktové** (Nenadál a kol., 2008).

Audit produktu neboli **audit kvality výrobků** je jedním z druhů auditů rozdělených z hlediska předmětů auditování. Tento typ se zaměřuje na zauditování schopností určitého výrobku plnit požadavky zákazníků. Aby byly zjištěny reálné úrovně plnění nejrůznějších parametrů – př. funkčnost, spolehlivost, technické požadavky, bezpečnost, provádí se specifické kontrolní testy či zkoušky spolehlivosti/bezpečnosti. **Audit kvality procesu**, také nazýván **audit procesu** se zabývá především analýzou nastavených procesních postupů v organizaci – zda jsou všechny procesy správně nastaveny a následně dodržovány. **Audit pracovníků** též **audit personálu** slouží především vedení společnosti k tomu, aby díky těmto činnostem byly odhaleny a samozřejmě následně odstraněny všechny případné překážky objevené při auditování, které brání zaměstnancům v jejich neustálém zlepšování a zvyšování produktivity. Posledním druhem je **audit systému kvality** či zkráceně pouze **audit systému**, který slouží především k vyhodnocení aplikovaných systémů managementu kvality v auditované společnosti (Nenadál a kol., 2002). Obrázek 1 zachycuje základní rozdělení auditů a vazby mezi jednotlivými oblastmi.



Zdroj: (Nenadál a kol., 2008, str. 250)

Obr. 1 Druhy auditů v systémech managementu kvality

Se základními druhy auditů je úzce spjat i tzv. **LPA audit** řadící se spíše do podskupin procesních auditů. U tohoto typu auditu jde především o okamžité přezkoumání kritických částí procesů, které jsou revidovány skrz velmi dobře sestavený katalog otázek, a to pouze během několika minut. Rozdíl mezi klasickým procesním auditem a víceúrovňovým spočívá také v nárocích na auditory. Zatímco pro běžný audit procesu je podmínkou mít kvalifikovaného auditora, u LPA auditu je do procesu zapojováno velké množství managementu, který se podílí na výrobě. Cílem víceúrovňového procesního auditu je zvýšit přehled nad způsobem fungování procesů a zároveň působit preventivně (AIAG, 2015).

Z důvodu nejčastěji uváděného rozdělení auditů na externí a interní bude v několika následujících řádcích vysvětlen základní rozdíl mezi externí a interní auditorskou činností.

Audit finančních výkazů bývá nejčastěji označován pod pojmem **externí auditorská činnost**, i přes to, že v dnešní době se externí audit zaměřuje již i na další oblasti – jako je audit kvality, ekologie či managementu. Následující text bere v potaz externí audit účetních výkazů, a proto lze říct, že se jedná o veřejnou službu, která je poskytována kvalifikovanými odborníky daného oboru. Tato činnost spočívá především v přezkoumání finančního stavu podniku dle specifických norem a pomocí sjednaných technik. Cílem je stanovení objektivního názoru na to, zda stav hospodaření organizace odpovídá ekonomické a finanční situaci společnosti a zda jsou výsledky v souladu s obecně přijatými finančními a účetními zásadami. **Interní audit** je prováděn skrz vlastní personál společnosti a jeho cíle se nezaměřují pouze na finanční a ekonomickou oblast, nýbrž na celou oblast operací a aktivit dané organizace. Interní auditorská činnost není tak pevně svázaná normami a stanovenými postupy, jako činnost externí. Jeho provádění je mnohem elastičtější a průběh je závislý na pracovnících a vedení dané společnosti, které audit řídí (Dvořáček, 2000).

Mnohem přívětivější je definice interního auditu v rámci IIA, dle které je interní audit: „nezávislým, objektivním a konzultačním souborem činností, jež mají za úkol přidat organizaci hodnotu a zajistit fungování celé společnosti. Především díky systémovému a disciplinovanému přístupu, hodnocení a zlepšení efektivity procesů, zacházení s riziky, řízením a kontrolou procesů, napomáhá k dosažení firemních cílů“ (IIA, 2017).

2 Proces auditu

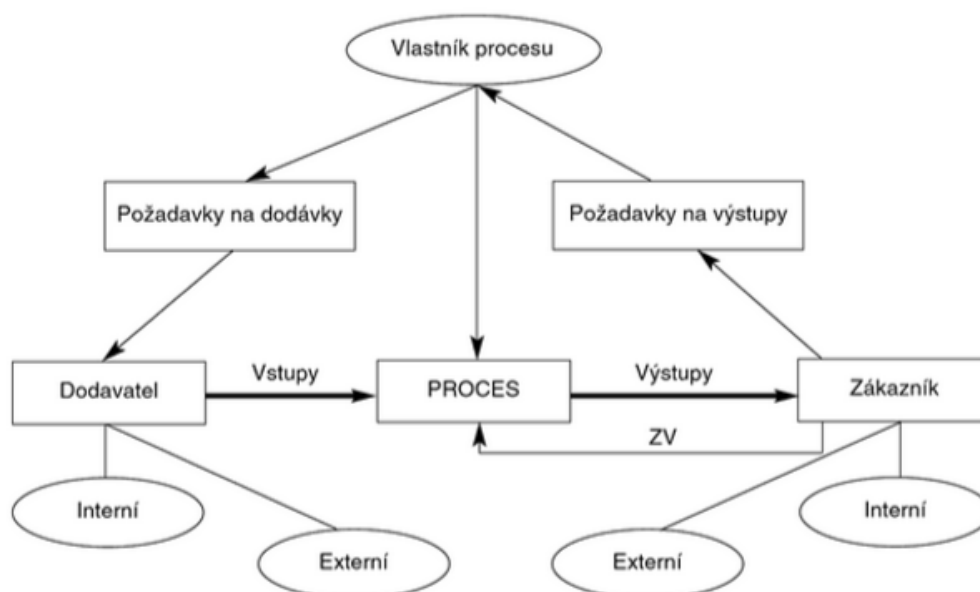
Kapitola 2 definuje audit procesu a vymezuje jeho použití. Následně se zaměřuje na samotný proces auditování a jednotlivé fáze procesu auditu. Závěr této kapitoly se věnuje definování vstupů a výstupů u jednotlivých fází procesu.

2.1 Popis procesu

Norma VDA 6.3 definuje audit procesu jako: „metodu určenou pro nezávislou analýzu a hodnocení procesu vzniku produktu a jeho efektivnosti s ohledem na stanovené produkty“ (VDA 6.3, 2017, str. 13). Cílem procesního auditu je potvrzení shody sledovaných kroků procesu s určitými požadavky a stanovenými specifikacemi. Rozpoznané neshody jsou zdokumentovány a jsou doporučena nápravná opatření pro auditovanou organizaci. Při hodnocení je potřeba zjistit, do jaké míry lze očekávat z auditu případné neshodné produkty a s tím spojená rizika. Audit procesu je používán jak externě, tak interně a provází celý životní cyklus produktu. Katalog kladených otázek je vytvořen tak, aby byl vhodný jak pro malé a střední organizace, tak zároveň vyhovoval i nadnárodní společnosti (VDA 6.3, 2017).

A co je definováno pod pojmem proces? Koncepce norem ISO řady 9000 uvádí v souvislosti s procesem, že se jedná o: „soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy pro dosažení zamýšleného výsledku“ (ÚNMZ, 2016, str. 25).

Nenadál (2008) tuto definici doplňuje výrokem, že proces je soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Obrázek 2 znázorňuje základní model procesu a k výše uvedené definici dodává, že „pokud jsou vzájemně související činnosti chápány a řízeny jako procesy, pak organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností“ (Nenadál a kol., 2008, str. 29).



Zdroj: (Nenadál a kol., 2008, str. 30)

Obr. 2 Základní model procesu

2.2 Fáze procesu auditu

Tato podkapitola se zaměřuje na popis jednotlivých fází procesu auditu, a to především podle metodiky VDA 6.3, která popisuje provádění auditorské činnosti jako proces. Obrázek 3 definuje základní fáze procesu auditu dle výše zmiňované normy VDA 6.3.



Zdroj: (VDA 6.3, 2017, str. 23)

Obr. 3 Proces auditování

V každé fázi jsou určité prvky, které tvoří vstupy a výstupy jednotlivých procesů. Vstupy a výstupy dílčích fází blíže popisuje podkapitola 2.3. Následující část práce je zaměřena především na podrobnější popis procesů, stanovení cílů a odpovědností v daných fázích.

Program auditů

Zahajovací fází procesu auditování je sestavení **programu auditů** na předem stanovené období. Tato fáze je rozdělena ještě na další dva procesy. Prvním z procesů, které jsou součástí programu auditů, je **generování programu auditů na základě požadavku**. V tomto kroku jsou zjišťovány a následně uspořádány jednotlivé požadavky na provádění auditu dle stanovených priorit pracovníkem, který je odpovědný za řízení programu auditů. Odpovědný pracovník, společně se zadavatelem auditu, zapracuje do programu předem stanovené údaje (VDA 6.3, 2017). Mezi tyto údaje patří: těžiště auditu, čas auditu (př. kalendářní měsíc, týden, čtvrtletí), rozsah auditu a určení auditorů – zejména technických expertů (VDA 6.3, 2017, str. 24). Při výběru auditorů je nutné zaměřit se nejen na odbornou kvalifikaci a nezávislost, ale taktéž na specifické kulturní zvyklosti a jazykovou vybavenost. Pokud se při vyhodnocení narazí na otázky, které překračují znalosti vybraného auditora procesu, může být k hodnocení přizván technický expert. Program auditů schvaluje příslušné vedení. Druhým krokem procesu, spadající do programu auditů, je **aktualizace programu auditů při novém požadavku**. Program auditů může být neustále aktualizován, především z důvodu vzniku nových požadavků na audit. Mezi tyto požadavky lze zařadit úzká místa dodávek, současné problémy s kvalitou výroby či u dodavatelů. Odpovědný pracovník je povinen zajistit, aby veškeré doplňující požadavky na audit byly zahrnuty do programu. Všechny existující zdroje musí být přizpůsobeny novému zadání a následně odsouhlaseny vedením auditované společnosti (VDA 6.3, 2017).

Zadání auditu

Další částí, která spadá do programu auditů, je zadání auditu a rozděluje se, stejně jako proces předchozí, do dvou dílčích kroků, díky kterým je zadání auditů snadněji uchopitelné.

Prvním krokem procesu zadání auditu je **vyjasnění výchozí situace se zadavatelem auditu**. Veškeré požadavky zadavatele jsou transformovány do konkrétně popsaného zadání, které je následně odsouhlaseno jednotlivými stranami auditu. Mezi příklady zadání lze zařadit zjištění/ohodnocení/uvolnění statusu, analýzu/odhad rizik, eskalaci, kvalifikaci/podporu či zlepšení (VDA 6.3, 2017).

Po vyjasnění výchozí situace se zadavatelem auditu následuje samotné **vyhotovení zadání auditu**. V tomto kroku je nutné, aby veškeré potřebné informace zahrnuty do zadání, které se následně může vyhotovit pro strukturované vedení (VDA 6.3, 2017). V zadání je potřeba zohlednit určité body (VDA 6.3, 2017, str. 28):

- cíl auditu – hodnocení, uvolnění procesu, ověření statusu,
- varianta auditu – interní/externí, speciální,
- rozsah auditu – procesy, produkty, výrobní místa, rozhraní atd.,
- tým auditorů (předběžný) – auditor, technický expert,
- termín auditu – požadovaný termín, směny, časový rozsah,
- potřebné podklady – smlouvy, dohody, zkušební předpisy,
- historie – reklamace, status projektu, výkonnost dodávek.

Příprava auditu

Fází následující po zadání auditu je **příprava**, která se ještě dále dělí na několik dílčích kroků. Úvodním krokem této fáze je **stanovení týmu auditorů**, kdy je nutné vybrat vhodný tým lidí s potřebnou odbornou kvalifikací. Při výběru auditorů se zohledňují zejména odborné znalosti společně s osobními vlastnostmi. Následujícím krokem je **shromáždění informací**, které jsou potřeba pro bezproblémové provedení auditu – znázornění procesů, vzájemného působení a rozhraní procesů (VDA 6.3, 2017). V tomto kroku se berou v potaz organigramy, diagramy průběhu procesů, plány kontroly a řízení výroby, FMEA, normy, specifikace, výsledky auditů, plán opatření z posledního auditu, reklamace, plány projektu atd. (VDA 6.3, 2017, str. 30). **Stanovení hranic procesů a těžiště auditu** je dalším krokem procesu spadající do fáze přípravy. Nejdříve je nutné definovat začátky a konce procesů a následně jejich hranice. Dále lze procesy rozčlenit na jednotlivé procesní kroky, aby bylo možné je samostatně zhodnotit. Ke každému procesnímu kroku je potřeba přiřadit specifické odpovědnosti a následně procesy rozčlenit dle existujících podkladů. Pro odhalení potenciálních rizik se nejčastěji používá model želvy, ve kterém auditori kladou těžiště auditu do míst, kde očekávají nejvyšší rizika pro proces a produkt (VDA 6.3, 2017). Závěrečným krokem fáze přípravy je **zpracování kontrolních seznamů, plánu auditu a odsouhlasení**

s organizací. V této fázi je potřeba zajistit auditorům všechny relevantní informace, díky nimž získají potřebné poznatky a vyplní minimální požadavky důležité pro hodnocení v katalogu otázek. Do plánu auditu musí auditor, společně s auditovanou společností, zahrnout alespoň následující požadavky: účastníky auditu a jména auditorů, auditovanou společnost, trvání auditu – zohlednit čas pro dokumentování jednotlivých kroků procesu, místo auditu a jednotlivé kroky procesu (VDA 6.3, 2017). Do plánu auditu je potřeba zakomponovat také přestávky ve výrobě, předávání směn či využití cizích jazyků. V každé organizaci je potřeba zajistit i analýzu zvláště slabých míst, reklamací či opakovaných defektů. K tomu slouží tzv. zvláštní audit, díky kterému je zajištěno elastické a efektivní použití metody. Následné výsledky odráží všechny hodnocené složky procesu (VDA 6.3, 2017).

Provedení

Po fázi přípravy následuje samotné **provedení auditu**, které je rozděleno do několika dílčích procesů, stejně jako fáze předchozí. Prvním z nich je **zahajovací jednání se sdělením cílů auditu a časového plánu**. Tento krok slouží ke stanovení významných bodů souvisejících s průběhem auditu, a především k definování cílů, rozsahu a kritérií auditu. Vedoucí auditor krátce vysvětlí plán auditu a činnosti s ním související, následně se přechází k ověření či případným úpravám časového plánu auditu a musí být stanoven termín pro závěrečné jednání. V tomto kroku dochází také k představení jednotlivých členů podílejících se na auditu a následně k vysvětlení způsobu předávání zpráv, informací a používaného postupu hodnocení. Po zpracování těchto oblastí následuje samotné **auditování podle plánu s využitím kontrolních seznamů**. V této části auditor kontroluje, zda jsou v auditované oblasti zohledněny jak nároky samotné organizace, tak požadavky norem a zákazníků či právní legislativa. Samotné prověřování probíhá na základě dotazování a vzorkování a auditoři pokládají pracovníkům v dané oblasti zpravidla otázky všeobecného charakteru, které postupně přechází do většího detailu. Odpovědi jednotlivých pracovníků jsou porovnávány a ověřovány s dokumentací QMS. V případě vzniku neshody se o této skutečnosti okamžitě informují pracovníci spojení s právě auditovanou oblastí. Pravidelně by mělo docházet k výměně informací mezi jednotlivými týmy auditorů a následné změny by měly být komunikovány přímo s organizací (VDA 6.3,

2017). Audit může být po detailním zvážení přerušeno, pokud dojde k některému z následujících důvodů: odepření potřebných informací během auditu, zjevné porušení právních předpisů, aktivní bránění auditorovi v práci, odepření přístupu do oblastí auditování přes předchozí odsouhlasení, nedostatečná příprava auditu organizací, tvrzení zjevně nepravdivých výpovědí (VDA 6.3, 2017, str. 37). K tomu, aby mohlo dojít k přerušování auditu, musí vést patřičná odůvodnění a tato zjištění musí být zdokumentována. Posledním krokem, který je součástí fáze provedení auditu, je **nasazení okamžitých opatření z akutních zjištění z auditu**. Tento krok vymezuje činnosti, které by měly zajistit, aby nedocházelo k opakování chyb především u závažných neshod, mezi které lze zařadit reklamace zákazníka, díly související s bezpečností či funkční výpadky. V případě výskytu závažných neshod či neshod s význačným rizikem pro společnost, je nutné stanovit a následně zabezpečit nápravná opatření (VDA 6.3, 2017).

Hodnocení

Fáze **hodnocení** interního auditu lze považovat za nedílnou část efektivního provádění auditorské činnosti. Všechny úspěšné společnosti mají přehled o tom, které hodnoty preferují jejich zákazníci a ostatní zainteresované strany. Aby produkty těchto společností byly stále kvalitní, usilují o zdokonalení svých procesů a následně hledají příležitosti pro jejich neustálé zlepšování (Pitt, 2014).

V případě hodnocení se nejedná pouze o zhodnocení celého průběhu auditu, ale také o hodnocení práce interních auditorů (Dvořáček, 2005). Dvořáček (2005) ve své knize popisuje hodnocení interního auditu založené na třech základních modulech. Tato metoda vychází z vnitřního hodnocení organizace na základě vzájemného působení interního auditu, lidských zdrojů a samotných procesů.

VDA 6.3 (2017) nahlíží na hodnocení interního auditu procesu z pohledu hodnocení hodnotícího schématu a dále provedení o dodatečném auditu. **Hodnocení hodnotícího schématu** probíhá na základě zjištěných informací z položených otázek, ze kterých následně vychází hodnocení celkové. Pokud není některá z otázek hodnocena, musí být tento fakt dostatečně odůvodněn. Z důvodu neustálého zlepšování procesu jsou nastavena určitá opatření oproti předešlým auditům. Dle předchozích zjištění dochází k **rozhodnutí o dodatečném auditu**. To probíhá na základě stanovení patřičných důvodů, mezi které lze zařadit:

nedosažení definovaného statusu plnění, zatížení kritického procesu riziky, nesplnění jedné nebo více „hvězdičkových otázek“¹, popřípadě červený semafor² při realizaci potenciální analýzy. Pokud dojde k realizaci dodatečného auditu je potřeba jej provést v předem stanoveném časovém rámci, během něž má auditovaná společnost povinnost zavést určitá opatření vedoucí k efektivnímu odstranění neshod. V případě realizace dodatečného auditu je třeba dodržet rozsah stejný, jako v případě auditu předcházejícího (VDA 6.3, 2017).

Prezentace výsledků

Úvodním krokem fáze **prezentace výsledků** je **zpracování předběžné zprávy z auditu**. Tento krok zahrnuje sestavení přesného, souhrnného a jednoznačného záznamu z auditu. Záznam obsahuje krycí list, veškerá zjištění z provedeného auditu, která odkazují na přezkoumané dokumenty, vysvětlení hodnotícího schématu a popis procesů. Krycí list, který je součástí zprávy z auditu, obsahuje samotný postup provedeného auditu, interní i externí zadání, všechny údaje o auditované společnosti, o jejích procesech, produktech i prověřovaných požadavcích zákazníků. Mezi další údaje, které obsahuje krycí list, patří výsledek auditu, souhrnné posouzení a termín pro vypracování plánu nápravných opatření. Po zpracování předběžné zprávy z auditu následuje **organizace závěrečného jednání**, během kterého dochází k podání zprávy o provedeném auditu. Při podávání zprávy z auditu je kladen důraz především na sdělení výsledků z auditu, případně objasnění vzniklých nejasností a určení dalších kroků, např. stanovení plánu opatření. Kromě prezentace výsledků z auditu a případných nápravných opatření se na závěrečném jednání odsouhlasuje předávání dat ve společnosti, stanovují se další postupy a vedoucí auditované organizace pronáší vždy závěrečné slovo. Konečným krokem prezentace výsledků je **uvolnění zprávy z auditu**. Vedoucí auditor společně s odpovědnou osobou z auditované společnosti podepíší zprávu z auditu, čímž je zpráva schválena, uvolněna a potvrzena (VDA 6.3, 2017). Výsledná zpráva z auditu je distribuována dle vytvořeného a předem schváleného rozdělovníku. S obsahem zprávy musí být seznámeni především vlastníci auditovaných procesů, vedoucí patřičných organizačních jednotek a vedení společnosti. Práce interních auditorů končí ve chvíli distribuce závěrečné

¹ Otázky se zvláštním rizikem pro služby a procesy.

² Požadavky otázek nejsou splněny.

zprávy, ale tato aktivita by neměla být závěrem celého interního auditu (Nenadál, 2016).

Vyhodnocení a uzavření

Závěrečnou fází procesu auditu je fáze **vyhodnocení a uzavření**, která je také rozdělena do několika dílčích kroků, stejně jako fáze předchozí. V prvním kroku této fáze zodpovídá auditovaná společnost za **stanovení nápravných opatření, včetně termínu odstranění a odpovědnosti auditovanou společností**. Tým auditorů stanoví plán opatření pro neshody k pevně určenému termínu, který obsahuje veškeré činnosti, včetně definování odpovědných osob a termínu ukončení. Aktivita, které budou nastaveny, musí směřovat k trvalému odstranění neshod, jež byly v procesu rozpoznány. V této části procesu je nutné, aby došlo k **prověření opatření týmem auditorů**, a to především **z hlediska přijatelnosti a vysvětlení nejasností**. Tým auditorů posoudí plán opatření z hlediska přijatelnosti a v případě nejasností či nepřesností vyžaduje vylepšení plánu. Posledním krokem procesu vyhodnocení a uzavření je **ověření efektivnosti** a samotné **uzavření**, za které zodpovídá daná auditovaná společnost. Ověření efektivnosti odsouhlasených opatření realizuje předem zvolený pracovník auditované společnosti, který je za proces zodpovědný. Potvrzená efektivita musí být zdokumentována v plánu opatření skrz poznámky odpovědné osoby, včetně data přezkoumání. Výsledky zjištěné odpovědným pracovníkem jsou následně sděleny auditorovi (VDA 6.3, 2017). K ověřování se využívá nejčastěji následujících metod: namátková kontrola (statistický výběr), audit produktu, audit procesu, zkoumání způsobilosti strojů a procesu, dílčí status/stupeň zpracování, pozorování odvozených indikátorů před a po realizaci opatření (VDA 6.3, 2017, str. 49).

2.3 Vstupy a výstupy procesu

Dokumentace auditu patří mezi významné materiály související s realizací auditu. Obecně lze mezi výchozí/vstupující materiály zařadit zprávy z předešlých auditů, výsledky externích auditů, výsledky monitorování a kontrol, rozpočet, provozní výsledek či finanční data. K materiálům, které je potřeba vypracovat, patří především seznamy související s obecně závaznou legislativou, ale také interní předpisy. Dále je potřeba, aby byly stanoveny priority a důležité oblasti, a aby byly

určeny všechny procesy, rizika a technické aspekty, u kterých má dojít k přezkoumání. V případě, že se ve společnosti nachází rizika a okolnosti vyžadující zvláštní pozornost je potřeba je zhodnotit a zdokumentovat. Následně by mělo dojít k výběru vzorků, vypracovaných dotazníků a seznamu použitých manuálů. Zaznamenány by měly být i informace o tom, jak, kdy a komu budou předány výsledky z provedeného auditu (Dvořáček, 2000).

Stejně jako se liší samotné rozdělení fází interního auditu procesu podle normy VDA 6.3 a ostatních zdrojů, odlišuje se i typ zaznamenávání vstupních či výstupních dokumentů. Norma VDA 6.3 definuje vstupy i výstupy u jednotlivých fází až do stupně dílčích kroků.

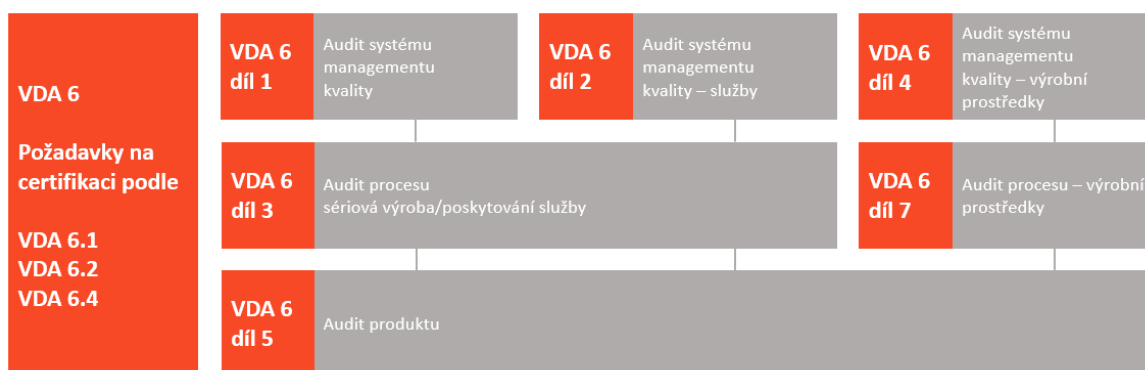
Na základě metodiky VDA 6.3 provedla autorka práce sumarizaci a celkové zpřehlednění jednotlivých vstupů a výstupů u všech fází. Toto rozdělení je zaneseno do přehledové tabulky, která je součástí přílohy 1.

3 Analýza interních auditů procesu u dodavatele v automobilovém průmyslu

Autorka práce si pro zpracování praktické části své bakalářské práce zvolila analýzu interních auditů procesu v nejmenované společnosti, která je dodavatelem v automobilovém průmyslu. Analýza proběhla na základě dotazování se zaměstnanců, kteří se zabývají prováděním interních výrobních a procesních auditů v této společnosti. K provedení analýzy byla poskytnuta odpovídající interní dokumentace – např. roční program auditů, plán nápravných opatření či interní standardy kvality.

Interní audity procesu v analyzované společnosti jsou plně závislé na zákazníkovi, v případě této bakalářské práce, na společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA), kdy se dodavatel řídí veškerými jejími firemními pravidly a požadavky. Audity procesu v analyzované společnosti vychází ze dvou základních dokumentů, kterými jsou normy VDA 6.3 a Formel Q.

Norma **VDA 6.3** je součástí svazku VDA, ve kterém jsou definovány standardy kvality pro německý automobilový průmysl, kam jsou zahrnováni i automobiloví výrobci a jejich dodavatelé (VDA 6.3, 2017). Rozdělení svazku VDA do jednotlivých dílů uvádí obrázek 4.

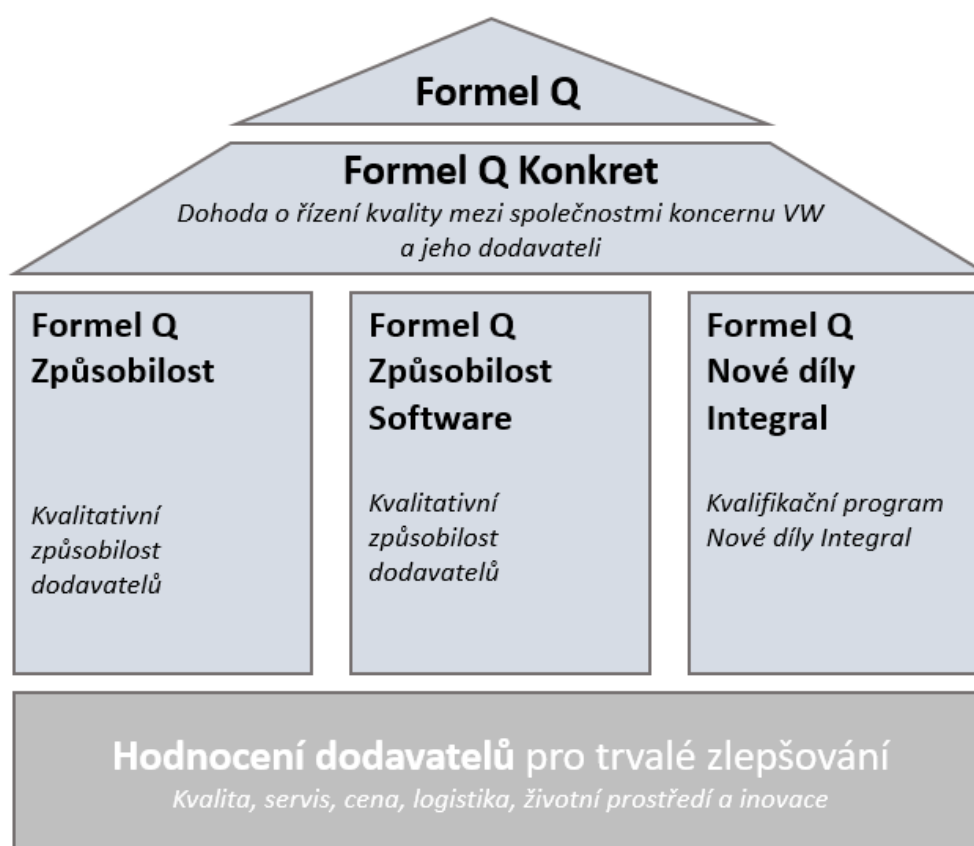


Zdroj: (VDA 6.3, 2017, str. 5)

Obr. 4 Standardy kvality dle VDA 6. x

Druhým základním dokumentem pro analyzovanou společnost je **Formel Q**, který lze popsat jako specifickou filozofii obsahující mimo jiné dohodu o řízení kvality mezi společnostmi koncernu Volkswagen AG (dále jen VW) a jeho dodavateli pojmenovanou Formel Q Konkret. Tato oblast obsahuje a lze dále rozdělit ještě

do tří částí, které jsou definovány jako systém hodnocení a podpůrné procesy. Základní rozdělení Formelu Q je definováno na obrázku 5.



Zdroj: (Formel Q Konkret, 2015, str. 5)

Obr. 5 Formel Q – filozofie

3.1 Program a zadání auditu

Auditování procesů v analyzované společnosti vychází z ročního plánu auditů, který je sestavován odpovědným pracovníkem kvality na začátku každého roku. Realizaci interních procesních auditů zajišťuje, v tomto případě, přímo ředitel kvality. K realizaci interních procesních auditů je potřeba, aby si odpovědný pracovník stáhl aktuální formulář pro dodavatele na portále ŠA (viz Příloha 2), kde je definovaný katalog otázek i jejich následné hodnocení.

Program auditů je tvořen pouze v jedné variantě a obsahuje všechny audity, které jsou na daný rok naplánovány (viz Příloha 3). Z důvodu citlivosti některých dat, zejména označení projektů, jsou tyto informace v ročním programu auditů na rok 2019 zakryty. Roční program auditů obsahuje informace o tom, zda se jedná o audit

první či třetí stranou, systémový nebo procesní audit a u jakého projektu bude audit prováděn. Dalšími údaji, které jsou součástí programu auditů, jsou informace o tom, na základě, které normy audit probíhá, kdo za daný audit zodpovídá, v jakých časových frekvencích audit probíhá a přibližně na jaký kalendářní měsíc či týden je audit naplánován.

V analyzované společnosti probíhají pouze plánované audity, které jsou tvořeny vždy dopředu na jeden kalendářní rok. Plány jsou v případě potřeby aktualizovány, ale se všemi případnými změnami musí být seznámeni všichni, kteří jsou v auditu zainteresováni. Místo neplánovaných procesních auditů jsou ve společnosti používány jiné nástroje, mezi které patří především pochůzky po výrobní lince a s tím spojená nahodilá kontrola či LPA audit.

Dílčí termíny auditů musí být plánovány tak, aby byly zároveň splněny požadavky koncernu týkající se platnosti výsledků, které se odvíjí především od hodnocení interního auditu a následné klasifikace dle Formel Q. V případě kvalitativně způsobilých procesů (klasifikace A) je platnost výsledků 12 měsíců, u podmíněčně kvalitativně způsobilých procesů (klasifikace B) záleží na dohodě s OEM, ale maximální možná doba platnosti výsledků je do 1 roku a u kvalitativně nezpůsobilých procesů (klasifikace C) se jedná o období 12 týdnů.

Z výše uvedených informací vyplývá, že analyzovaná společnost má velmi dobře zvládnutý proces týkající se neplánovaných procesních auditů. Tuto aktivitu dokázal dodavatel nahradit jinými, stejně efektivními, nástroji.

3.2 Příprava auditu

Fáze přípravy auditu začíná jmenováním vedoucího týmu auditorů, v tomto případě hlavního auditora a jeho co-auditora (spolupracující auditor). Následuje sestavení agendy pro daný audit, která je rozeslána příslušným pracovníkům a vedoucím jednotlivých oddělení. V tomto souboru jsou definovány aktivity provázející procesní audit a přibližný časový harmonogram, který by měl být ve výsledku dodržen. S přípravnou fází souvisí i shromažďování potřebné dokumentace – např. výkresy, normy, kontrolní plány apod. Tato aktivita je zajišťována odpovědnými pracovníky na jednotlivých pracovištích, kteří je následně předkládají auditorům k přezkoumání. Pokud jsou všechny

potřebné dokumenty připraveny k revizi, trvá samotná přípravná fáze auditorů přibližně 2 hodiny.

Je důležité zmínit, že objektem hodnocení jsou především prvky sériové výroby, které jsou ve VDA 6.3 (2017) označovány zkratkou P6, ale společně s prvky P6 dochází k auditování procesů P5 – management dodavatelů a P7 – péče o zákazníky, spokojenost zákazníků a služby. Podnikové procesy ve společnosti jsou znázorňovány pomocí želvího diagramu (viz Příloha 4). Rozpad želvího diagramu je prezentován na prvcích procesu P6, kdy hlava želvy tvoří vstupy P6.1 a ocasem jsou reprezentovány výstupy P6.6. Jednotlivé nohy znázorňují obsah činností (jak proces probíhá) P6.2, efektivnost a výkonnost P6.5, lidské zdroje P6.3 a hmotné zdroje P6.4. V normě VDA 6.3 (2017) jsou k takto definovaným skupinám vytvořeny příslušné otázky (viz Příloha 5), případně podotázky, které slouží ke snadnější realizaci auditu. U jednotlivých otázek je navíc vyhrazen prostor pro minimální požadavky, které jsou stěžejní pro hodnocení dané oblasti a jsou zde uvedeny i příklady realizace.

Za závěrečný krok fáze přípravy lze považovat oznámení programu, včetně termínu úvodního jednání, všem relevantním osobám, nicméně skutečné téma stále není zveřejněno.

Přípravná fáze v dané společnosti trvá, jak již bylo výše uvedeno, dvě hodiny, a to především z důvodu usnadnění v procesu shromažďování dokumentace jednotlivými pracovníky na dílčích pracovištích. Tento krok velice ulehčuje práci interním auditorům, nicméně z důvodu detailnějšího prozkoumání jednotlivých dokumentů by autorka práce doporučovala prodloužit přípravnou fázi, alespoň na jeden celý den, aby auditori měli dostatečný čas na revizi všech potřebných dokumentů souvisejících s auditem.

3.3 Provedení auditu

Vstupní krokem do fáze realizace auditu je úvodní jednání, na kterém všichni odpovědní zástupci auditované oblasti odsouhlasují program a průběh auditu a účastníci jsou seznámeni s tématem auditu. Následně se auditori přesunou na místo, které má být auditováno a začínají prověřovat a hodnotit jednotlivé procesní kroky a výrobní operace. Tým auditorů postupuje dle předem vytvořené agendy a primárně se soustředí na přezkoumání efektivnosti nápravných opatření,

kteře byly zjištěny při předchozích auditech. Auditor je povinen zdokumentovat veškeré odchylky a nesrovnalosti, které při auditování dané oblasti objeví.

Doba trvání interního procesního auditu se odvíjí především od náročnosti procesního kroku, ale přibližně trvá tři dny, přičemž první dva dny se tým auditorů zaměřuje na přezkoumání správnosti průběhu procesních kroků souvisejících se sériovou výrobou (P6). Poslední den je rozdělen do dvou částí – dopoledne dochází k přezkoumání oblasti dodavatelů a nakoupeného materiálu (P5) a odpoledne se audituje oblast péče o zákazníka, spokojenosti zákazníka a servis (P7). Při auditování procesu sériové výroby se přezkoumává především specifikace, logistika, řízení změn a KANBAN. Následně se auditují kontrolní plány a pracovní instrukce, výrobní linka, vybavení a údržba, skladování a manipulace s výrobky. Na závěr přichází výsledky z předchozích auditů a realizovaná nápravná opatření, konečná kontrola, balení a skladování finálních produktů. Druhý den uzavírá sumarizace zjištěných opatření a odchylek, které jsou zdokumentovány a skrz zpětnou vazbu prezentovány všem účastníkům. Třetí den jsou auditovány zbylé dvě oblasti, přičemž v procesu P5 jsou hodnocena především kritéria při výběru dodavatelů a jejich hodnocení a s tím související smlouvy, rekvalifikace, vstupní kontroly či přenos požadavků zákazníka. Následně se reviduje řízení reklamací a změn, výsledky kvality a související zlepšovací plány. V souvislosti s procesem P7 jsou hodnoceny především rekvalifikace a testy spolehlivosti, reklamační analýzy, eskalační proces, získané zkušenosti či fungování portálu pro zákazníky. Fáze provedení auditu je ukončena závěrečným jednáním, na kterém jsou prezentovány výsledky z auditu, připravuje se zpráva z auditu a domlouvají se detaily týkající se akčního plánu³.

Z výše uvedených informací vyplývá velmi pozitivní hodnocení vytvoření agendy interního procesního auditu, která slouží jako jakási „návodka“ pro auditory. Tento dokument definuje jednotlivé kroky, dle kterých by se mělo postupovat při realizaci auditu. Na druhou stranu by autorka doporučovala zařadit do agendy interního procesního auditu na závěrečný den, ještě před tvorbu finální zprávy z auditu, zpětnou vazbu shrnující celý průběh, který by sestavování závěrečné zprávy ještě ulehčila.

³ Seznam činností, které je potřeba provést, aby došlo k dosažení předem vytyčeného cíle.

3.4 Hodnocení auditu

Hodnocení auditu probíhá na základě zjištěných výsledků z procesního auditu, které jsou doplněny o výsledky z paralelně provedených výrobních auditů (Interní dokument společnosti, 2019).

Hodnocení jednotlivých otázek

Jednotlivé otázky jsou hodnoceny 0, 4, 6, 8, nebo 10 body podle katalogu otázek z normy VDA 6.3 (2017) s ohledem na míru souvisejícího rizika pro výrobek či proces a stupeň splnění či nesplnění požadavku. Tabulka 2 zobrazuje hodnocení plnění dílčích požadavků při rozložení jednotlivých bodů. Detailnější možnosti rozdělení patřičného počtu bodů při evaluaci individuálních otázek je součástí přílohy 6.

Tab. 2 Rozložení bodů při hodnocení dílčích požadavků

Počet bodů	Hodnocení plnění jednotlivých požadavků
10	Požadavky zcela splněny
8	Požadavky převážně ⁴ splněny, nepatrné odchylky
6	Požadavky částečně splněny, větší odchylky
4	Požadavky nedostatečně splněny, závažné odchylky
0	Požadavky nesplněny

Zdroj: (VDA 6.3, 2017, str. 55)

Analyzovaná společnost zachycuje všechny výsledky procesního auditu, včetně přiřazení bodů jednotlivým otázkám, do kvalitně vytvořeného přehledového dokumentu. Mimo jiné z něj lze vyčíst zařazení do klasifikační skupiny i celkový stupeň splnění požadavku procesního auditu, včetně poznámek týkajících se vzniklých zjištění a požadovaných opatření. Příklad vybraných obodovaných otázek, společně se souvisejícím zjištěním, je součástí přílohy 7.

Celkové hodnocení

Po obodování a ohodnocení jednotlivých otázek je potřeba, aby došlo k výpočtu celkového stupně plnění požadavků, v tomto případě E_{P5P6P7} . Výpočet se vypočítá

⁴ Určité požadavky mohou být stanoveny jako neefektivní pouze v jednotlivých případech, neexistuje žádné mimořádné riziko.

jako součet všech získaných bodů vůči součtu všech možných bodů (VDA 6.3, 2017). Ke slovnímu vyjádření výpočtu existuje i vzorec, jehož výsledkem je procentuální vyjádření celkového stupně plnění.

$$E_{G(P5P6P7)}[\%] = \frac{\text{součet získaných bodů ke všem hodnoceným otázkám z procesů P5, P6 a P7}}{\text{součet všech možných bodů k daným otázkám}}$$

Obdobným dosazením do výše uvedeného vzorce lze vypočítat celkový stupeň plnění u všech prvků procesů P1-P7.

Klasifikace způsobilosti procesu

Fázi hodnocení procesního auditu uzavírá výsledné hodnocení obsahující zařazení procesu do příslušné klasifikační skupiny, která stanovuje celkový stupeň způsobilosti procesu (viz Tabulka 3). Provádění nových auditů se odvíjí, stejně jako platnost výsledků, od celkového hodnocení auditu – u kvalitativně způsobilých procesů je potřeba provést nový audit max. do jednoho roku, u podmíněčně kvalitativně způsobilých po dohodě s OEM, ale maximálně do 12 měsíců a u kvalitativně nezpůsobilého procesu je potřeba zajistit provedení nového auditu do 12 týdnů, aby došlo k nápravě veškerých zjištěných neshod v co nejkratší době.

Tab. 3 Klasifikace způsobilosti procesu

Zařazení	Úroveň plnění E_{P5P6P7} [%]	Popis k zařazení
A	$E_{P5P6P7} \geq 90$	Kvalitativně způsobilý proces
B	$80 \leq E_{P5P6P7} < 90$	Podmínečně kvalitativně způsobilý proces
C	$E_{P5P6P7} < 80$	Kvalitativně nezpůsobilý proces

Zdroj: (VDA 6.3, 2017, str. 60)

3.5 Prezentace výsledků

Následující fáze začíná závěrečným jednáním u „kulatého stolu“, přičemž termín, účastníci a veškeré detaily jsou dohodnuty před začátkem realizace auditu a jsou součástí programu auditu. Na jednání se prezentují především výsledky z auditu managementu, případně se vysvětlují nejasnosti a vzniká prostor na vnesení připomínek k programu zlepšování. V okamžiku, kdy auditoři obdrží všechny potřebné náležitosti, dochází k distribuci zprávy. Zpráva je distribuována emailem přes interní rozdělovník managementu a je rozeslána na všechny auditované.

3.6 Vyhodnocení a uzavření

Závěrečnou fází, interního procesního auditu, je celkové vyhodnocení a následné uzavření. U zkoumaného dodavatele sedaček v automobilovém průmyslu probíhá celková evaluace a uzavření auditu až při realizaci následujícího auditu, kterým se de-facto uzavře audit stávající. Na začátku nového auditu se zjišťují veškerá stanovená nápravná opatření a jejich funkčnost na zjištěné neshody. Kompletní zpráva z auditu je v elektronické formě archivována na firemním disku, který se pravidelně zálohuje.

Z výše uvedených informací lze konstatovat, že pokud dochází k celkovému vyhodnocení a uzavření až při realizaci nastávajícího auditu, může dojít ke zkreslení určitých informací z auditu předchozího. Z tohoto důvodu autorka doporučuje držet se, v tomto případě, normou definované teorie a celkové vyhodnocení a uzavření stávajícího auditu provádět neprodleně po ukončení všech požadovaných aktivit auditu stávajícího.

4 Návrh opatření vedoucí ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů

Analyzovaná společnost je dodavatelem sedačkových sestav společnosti ŠA, která je součástí koncernu VW. Za několik desítek let úspěšného fungování koncernu byla nasbírána řada užitečných informací, které dopomohly ke zdokonalení firemních procesů a také k optimalizaci veškeré dokumentace. Jelikož je vybraný dodavatel omezen striktními požadavky zákazníka, kterým je právě společnost ŠA, nebylo jednoduché navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů. Navzdory této skutečnosti se autorka pokusila navrhnout několik příležitostí, které by mohly vést v budoucnu ke zlepšení.

4.1 Program procesních auditů

Analyzovaná společnost sestavuje na začátku každého roku program auditů, kam jsou zaznamenány všechny plánované audity, které mají v daném roce proběhnout. Součástí tohoto dokumentu jsou audity ke všem probíhajícím projektům, zahrnující audity systému, výrobku i audity procesní. Autorka v tomto směru navrhuje vytvořit na začátku roku, vedle souhrnného programu auditů, také samostatný dokument, ve kterém budou stanoveny pouze termíny plánovaných interních procesních auditů. Roční plán procesních auditů by vycházel ze souhrnného programu auditů, který je sdílený napříč celou společností. Nově vytvořený dokument, zahrnující pouze audity procesu, lze uchovat pro potřebu managementu, nemusí být publikovaný a tím pádem může obsahovat i citlivější informace související s jednotlivými projekty. Jako příklad poskytnutých dat zařazených do konkrétního programu, lze uvést rozdělení jednotlivých procesních kroků, konkrétnější stanovení termínů, členy auditorského týmu či výsledky z minulých auditů. Možnou strukturu potenciálního formuláře na roční program interních procesních auditů navrhuje autorka práce v příloze 8.

4.2 Prodloužení přípravné fáze

Z informací uvedených v podkapitole 3.2 vyplývá, že doba trvání přípravné fáze je, u vybraného dodavatele sedačkových sestav v automobilovém průmyslu, stanovena přibližně na pouhé dvě hodiny. Takto krátká doba je zapříčiněna především díky přípravě potřebné dokumentace odpovědnými pracovníky

jednotlivých pracovišť. Z důvodu lepší orientace v požadované dokumentaci autorka doporučuje prodloužit přípravnou fázi alespoň na jeden celý den. Tato změna poslouží především interním auditorům a poskytne jim tak dostatečné množství času na přezkoumání jednotlivých dokumentů, které následně budou sloužit jako podklady pro realizaci interního procesního auditu. Mezi stěžejní přezkoumávané dokumenty v rámci přípravné fáze, lze zařadit např. želví diagram a kontrolu jeho logické návaznosti či evidence stížností/reklamací od zákazníků a dodržování její pravidelné aktualizace.

4.3 Preventivní kontroly

Účelem zavedení preventivních kontrol do vybrané organizace je prevence vůči dalším odchylkám. Tyto kontroly by měly zajistit provádění výrobních činností procesně správně a ověřovat, zda je zavedený akční plán efektivní. Příkladem účinného řešení může být zařazení nahodilých pochůzek po lince během běžné pracovní doby a s tím spojené kontroly právě prováděných úkonů. Autorka práce doporučuje, v rámci prováděných auditů, ověřit především dodržování technologických postupů u jednotlivých procesních kroků a dále kontrolu prováděných procesů dle předepsaných manuálů. Mezi další doporučení v oblasti prevence lze zařadit kontrolu činností, které jsou spojeny s manipulací jednotlivých dílů. Tím je myšleno, zda jsou činnosti prováděny procesně správně a zda nedochází ke vzniku odchylek od stanoveného procesu popsaného v související dokumentaci. Typickým příkladem může být manipulace se sedačkovou pěnou, která si vyžaduje speciální péči. Tyto zvláštní způsoby manipulace jsou detailně popsány v interních standardech kvality společnosti.

4.4 Kontrolní listy

Vedle preventivních prověrek lze do výrobního procesu zařadit i přezkoumávání jednotlivých operací skrze vyplňování kontrolních listů – tzv. checklistů. Náplň těchto dokumentů může být různá, ale v tomto případě jsou autorkou práce doporučeny dva konkrétní modely. První checklist bude obsahovat otázky zaměřující se na nástroje, které potřebuje zaměstnanec k vykonávání daných procesních kroků. V takovém případě by měl kontrolní list podobu informačního dotazníku, ve kterém bude zaškrťováno, zda jsou předem zvolené nástroje k dispozici a v jakém dosahu, nebo naopak zda k dispozici na pracovišti nejsou

a z jakého důvodu. Druhým typem kontrolního listu by mohla být revize jednotlivých procesních kroků podle předepsaných technologických postupů či manuálů. Autorka dále doporučuje vytvořené kontrolní listy distribuovat na odpovědné osoby – vedoucí jednotlivých úseků či vedoucí směny, kteří budou v předem stanoveném intervalu (např. 14 dní) provádět přezkoumávání svých úseků. Zjištěné výsledky budou zaznamenávány do souhrnné tabulky, na základě, které se následně sestaví přehled odchylek a plán nápravných opatření.

4.5 Pravidelné porady

Dalším opatřením, které by mohlo vést ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů ve vybrané společnosti, je zavedení pravidelných porad či meetingů, na kterých bude docházet k projednávání aktuální situace na jednotlivých úsecích. Aby byly tyto porady co nejefektivnější a nejúčinnější, je doporučeno plánovat pravidelné termíny vždy se zástupci konkrétních úseků. Na základě toho bude na schůzkách větší prostor pro detailní projednání a přezkoumání zjištění a odchylek vzniklých na jednotlivých pracovištích. Po proběhlé diskusi, zahrnující především představení nalezených odchylek a nesrovnalostí ve výrobním procesu, bude prostor pro návrh opatření, které by takovým skutečností v budoucnu dokázaly zabránit. Těchto porad by se měl vždy účastnit ředitel kvality, a to především kvůli pravidelnému informování o situaci na dílčích úsecích. Dalším členem těchto schůzek by měl být alespoň jeden interní auditor, který by následně poukázal na určitá doporučení ke vzniklým problémům. Dále pracovník, který je odpovědný za vyplňování kontrolních listů a sumarizaci všech zjištění a odchylek, především aby dokázal vysvětlit své záznamy. Součástí pravidelných porad by měli být vždy alespoň dva pracovníci dané oblasti, kteří dokážou obhájit příčinu vzniku neshod. Cílem takovýchto porad je včas odstranit nalezené neshody. Důvodem jsou především následné audity, protože stěžejními podklady pro audity jsou právě auditové zprávy, v rámci, kterých dochází ke kontrole odstranění neshod pomocí zavedených nápravných opatření. Autorka práce doporučuje pořádat porady alespoň jednou za tři měsíce, to znamená pravidelně každý kvartál.

4.6 Databáze neshod, odchylek a nápravných opatření

Ze všech výše uvedených informací vyplývá další efektivní opatření, které by v budoucnu mohlo přispět ke zdokonalení procesu realizace interních procesních auditů v analyzované společnosti. Navrhovaným zlepšením je vytvoření podrobné databáze neshod a odchylek zjištěných při auditech, preventivních kontrolách či při vyplňování kontrolních listů. Mezi základní informace, které by databáze měla obsahovat lze zařadit místo (kde byla neshoda/odchylna zjištěna), konkrétní procesní krok (při jaké výrobní operaci k odchylce došlo), zjištěná závada, nápravné opatření či vážnost zjištěné neshody. S posledně uvedeným souvisí i doba, do které musí být opatření aplikováno, aby byla neshoda odstraněna. Vzhledem k vyspělosti elektronických softwarů, snadnějšímu zaznamenávání neshod, jejich pravidelné aktualizaci a s tím spojený i jednodušší přístup do databáze, doporučuje autorka práce, aby databáze měla elektronickou formu, která bude pravidelně zálohována (např. na firemním disku). Databáze musí být přístupná všem zaměstnancům podniku (alespoň v režimu čtení) a vybraným pracovníkům budou zřízena přístupová práva na vyplňování a pravidelnou aktualizaci dokumentu. Při výběru odpovědných osob pro aktualizaci dokumentu doporučuje autorka práce zvolit vždy vlastníka daného procesu, který bude všechny požadované informace v databázi evidovat. Vyplňování by mělo probíhat v pravidelných časových intervalech, přičemž je doporučeno zaevidovat odchylky alespoň jednou za kvartál (v případě realizace ročních auditů – bezprostředně po jejich realizaci). S výše uvedenými skutečnostmi budou seznámeni interní auditoři a ředitel kvality, kteří by měli, za pomoci namátkových kontrol, využití databáze ověřovat, případně hodnotit.

Závěr

Pro úspěšné organizace je důležité kvalitní nastavení kontrolních mechanismů, mezi které patří především provádění auditů. Audity zajišťují odhalení případných neshod a poskytují návrhy účinných nápravných opatření. Pro kvalitní fungování firem je potřeba zajistit provádění jak auditů interních, tak auditů externích. Interní audity obecně přispívají k hodnocení společnosti, které je žádoucí pro ukázání celkové situace podniku na trhu. Externí audity zobrazují ještě navíc zjištění, která nebyla v rámci interního auditu odhalena, z důvodu tzv. „zaměstnanecké slepoty“.

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat základní druhy auditů a jednotlivé fáze interních auditů, následně analyzovat fáze procesních auditů prováděné ve společnosti dodávající sedačky do automobilového průmyslu a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů v analyzované společnosti.

V úvodní kapitole byly definovány základní pojmy související s managementem kvality, který dle autorky velmi souvisí s tématem bakalářské práce, jelikož obsahuje pojmy, které jsou pro sepsání práce stěžejní. Do první kapitoly autorka zařadila i vysvětlení problematiky auditování a hlavní rozdělení auditů z nejrůznějších pohledů. Na úvodní kapitolu plynně navazuje druhá teoretická kapitola, ve které byl popsán proces a následně definovány jednotlivé fáze procesu auditu. Na základě metodiky VDA 6.3, byly v závěru teoretické kapitoly zaznamenány vstupy a výstupy jednotlivých fází procesu, které autorka shromáždila do přehledové tabulky.

Ve třetí kapitole byla provedena analýza vybraného dodavatele ŠA, která popisuje reálný průběh interních procesních auditů v dané organizaci. Srovnáním provedené analýzy s teoretickou rešerší nebyly zjištěny významné rozdíly v realizaci interních procesních auditů ve vybrané společnosti oproti stanovené teorii. Autorka v této kapitole poukazovala především na kombinaci metodiky VDA 6.3 opírající se o požadavky Formel Q.

Na základě provedené analýzy bylo v závěrečné kapitole bakalářské práce navrženo několik opatření, které by v budoucnu mohly vést ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů. Prvním z nich bylo sestavení ročního programu procesních auditů jako samostatného dokumentu, jehož struktura byla

navržena v příloze 8. Další doporučení se týkalo fáze přípravy auditu, která se dobou trvání v analyzované společnosti velmi odlišovala od teoretického základu, a proto bylo doporučeno prodloužit tuto fázi, ze stávajících dvou hodin, alespoň na jeden celý den. Dále autorka navrhovala zavést systém preventivních kontrol, které lze považovat za méně nákladnou, avšak téměř stejně efektivní, formu interních auditů. V návaznosti na systém preventivních kontrol bylo doporučeno zavést pravidelné vyplňování kontrolních listů na jednotlivých pracovištích a jejich výsledky následně přezkoumávat na pravidelných poradách, které byly doporučeny jako další opatření vedoucí ke zlepšení realizace procesu interních procesních auditů. Posledním doporučovaným opatřením bylo vytvoření databáze neshod a odchylek zjištěných při auditech, preventivních kontrolách či při vyplňování kontrolních listů, díky které bude mít podnik přehled o dosud vzniklých neshodách a zároveň nastavených nápravných opatření.

Seznam literatury

AIAG. *CQI-8: layered process audits: 2nd edition = CQI-8: víceúrovňový audit procesu: 2. vydání*. Přeložil Jan KRATZER. Praha: Česká společnost pro jakost, 2015. ISBN 978-80-02-02605-1.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2000. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-410-4.

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

Formel Q – Konkret: Dohoda managementu kvality mezi společnostmi koncernu Volkswagen a jeho dodavateli. 5. vydání. Wolfsburg: Volkswagen AG, 2015.

Formel Q: Způsobilost. 3. vydání. Wolfsburg: Volkswagen AG, 2018.

IIA, *The Institute of Internal Auditors: About Internal Auditing* [online]. [cit. 2019-10-17]. Dostupné z: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/about-internal-auditing.aspx>

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

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

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

PITT, Sally-Anne. *Internal audit quality: developing a quality assurance and improvement program*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2014. 400 s. ISBN 978-1-118-71551-2.

ÚNMZ, *ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu kvality – základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

VDA 6.3 – *Audit procesu / Sériová výroba*. 3. zcela přepracované vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2017, 204 s. ISBN 978-80-02-02727-0.

ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-381-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Druhy auditů v systémech managementu kvality	15
Obr. 2 Základní model procesu	18
Obr. 3 Proces auditování.....	18
Obr. 4 Standardy kvality dle VDA 6. x	26
Obr. 5 Formel Q – filozofie	27

Seznam tabulek

Tab. 1 Žádoucí a nežádoucí vlastnosti a schopnosti auditora	13
Tab. 2 Rozložení bodů při hodnocení dílčích požadavků	31
Tab. 3 Klasifikace způsobilosti procesu.....	32

Seznam příloh

Příloha 1 Vstupy a výstupy procesu auditování	44
Příloha 2 Formulář pro dodavatele – interní procesní audit.....	46
Příloha 3 Roční program auditů na rok 2019.....	47
Příloha 4 Želví diagram	48
Příloha 5 Otázky P6 dle VDA 6.3	49
Příloha 6 Bodové hodnocení otázek.....	50
Příloha 7 Bodování dílčích otázek procesního auditu.....	51
Příloha 8 Roční program procesních auditů	52

Příloha 1 Vstupy a výstupy procesu auditování

Fáze	Vstup	Krok procesu	Výstup
Program auditů	Termínový rámec	Generování programu auditů na základě požadavku	Program auditů
	Seznam auditorů		
	Aktuální program auditů		
	Zkušenosti z minulých let		
	Požadavek na audit vyvolaný událostmi	Aktualizace programu auditů při novém požadavku	Aktuální program auditů Aktualizované naplánování zdrojů
Zadání auditu	Spouštěcí mechanismus auditu	Vyjasnění výchozí situace se zadavatelem auditu	Zadání auditu
	Program auditů		
	Výchozí situace	Vyhotovení zadání auditu	Zadání auditu
	Spouštěcí mechanismus auditu		
Příprava auditu	Zadání auditu	Stanovení týmu auditorů	Tým auditorů
	Podklady k procesu		
	Zadání auditu	Shromáždění informací	Dokumenty
	Tým auditorů informace		Soubor informací
	Zadání auditu	Stanovení hranic procesů a těžiště auditu	Hranice procesů
	Dokumenty		Kroky procesů
	Soubor informací		Těžiště auditu
	Zadání auditu	Zpracování kontrolních seznamů a plánu auditu a odsouhlasení s organizací	Plán auditu
	Hranice procesu		
	Kroky procesu		
Těžiště auditu			
Provedení	Auditovaná organizace (na místě)	Zahajovací jednání se sdělením cílů auditu a časového plánu	Aktuální plán auditu
	Plán auditu		
	Tým auditorů		
	Katalog otázek		
	Specifické kontrolní seznamy	Partner pro komunikaci	
	Kontrolní seznamy		
	Časový plán	Auditování podle plánu s využitím kontrolních seznamů	Důkazy z auditu
	Partner pro komunikaci		
	Dokumenty		
	Katalog otázek		
Informace z databáze znalostí	Záznamy z auditu		

	Důkazy z auditu	Nasazení okamžitých opatření z akutních zjištění z auditu	Zavedené okamžité opatření
	Související doklady		
	Zpráva o neshodách		
Hodnocení	Zjištění	Hodnocení hodnoticího schématu	Zjištění
	Důkazy z auditu		
	Hodnoticí schéma		
	Jednotlivé otázky kontrolního seznamu		Kvantitativní hodnocení
	Hodnocení auditu	Provedení rozhodnutí o dodatečném auditu	Rozhodnutí o nezbytnosti dodatečného auditu
	Zařazení		
Zpráva o neshodách			
Prezentace výsledků	Pozitivní/negativní poznámky k pozorování	Zpracování předběžné zprávy z auditu	Předběžná zpráva z auditu
	Poznámky k přezkoumaným dokumentům		
	Účastníci auditu		
	Zjištění	Organizace závěrečného jednání	Podání zprávy se zaměřením na těžiště zadání auditu
	Důkazy		Výsledek/výrok ke kvalitativní způsobilosti
	Poznámky k přezkoumaným dokumentům		Rozhodnutí o dodatečném auditu, pokud je potřebný
	Zpráva z auditu		Uvolněná zpráva z auditu
Vyhodnocení a uzavření	Uvolněná zpráva z auditu	Stanovení nápravných opatření včetně termínu odstranění a odpovědnosti auditovanou organizací	Plán opatření s příčinami, termíny a odpovědnostmi
	Plán opatření s příčinami, termíny a odpovědnostmi	Prověření z hlediska přijatelnosti a vysvětlení nejasností týmem auditorů	Plán opatření (ověřený)
	Plán opatření (ověřený)	Ověření efektivnosti a uzavření	Nápravná opatření
			Zadání dodatečného auditu (je-li potřeba)
Zlepšený proces			
			Bezchybný produkt

Zdroj: (Upraveno dle VDA 6.3, 2017, str. 23, 24, 26, 27, 29-31, 33, 35, 36, 38-40, 42, 43, 45-48)

Příloha 2 Formulář pro dodavatele – interní procesní audit

Audit-Methode:
 Erstsprache:
 vom Auditor auszufüllen

Auftragsdaten

Auftragsnummer: Datum:

Auftraggeberdaten

Name: Abteilung:

Auftragsgrund:

Auftragnehmerdaten

Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	Unterschieber
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	

Verteiler Intern

Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>

Lieferantendaten

D&B D-U-N-S® / FST-Nr.:

Lokale Lieferantennummern:

Lokale Lieferantennummern ISQAD / KRIAS:

Standortdaten

Firmenname:

Straße:

Postleitzahl: Ort:

Länder-Code:

Hersteller-Code:

Lieferantenseitige Teilnehmer

Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	Unterschieber
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	
Name: <input type="text"/>	Abteilung: <input type="text"/>	

QM-Zertifizierung

Auditbasis	Ausstellungsdatum	Durchgeführt von	Ergebnis/Zertifikats-
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

! Achtung! Nur wenn hier alle Felder ausgefüllt sind, kann das Endergebnis A bzw. B werden (bei Frage 7.1 berücksichtigen!) !

Die Gültigkeit von ISO/TS Zertifikate kann anhand der IATF Zertifikats-Nummer unter folgendem Link überprüft werden [Hier klicken!](#)

QM-Daten zum Standort

Auditbasis	Ausstellungsdatum	Durchgeführt von	Ergebnis/Zertifikats-
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Programm Kritische Lieferanten	C-Downgrading
--------------------------------	---------------

Markenspezifische Angaben

Firmenname:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Auditleitung:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Abteilung:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Abteilungskürzel:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fax-Nr.:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E-Mail:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Prozessaudit

Nr.	Prozessschritt-Nr.	Prozessschritte	Produktgruppen											
			Produktgruppe 1		Produktgruppe 2		Produktgruppe 3		Produktgruppe 4		Produktgruppe 5		Produktgruppe 6	
			PG-Nr.	Benennung	PG-Nr.	Benennung	PG-Nr.	Benennung	PG-Nr.	Benennung	PG-Nr.	Benennung	PG-Nr.	Benennung
1		Benennung Prozessschritt	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ergebnisse AR	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Zdroj: (Interní dokument společnosti, 2019)

46

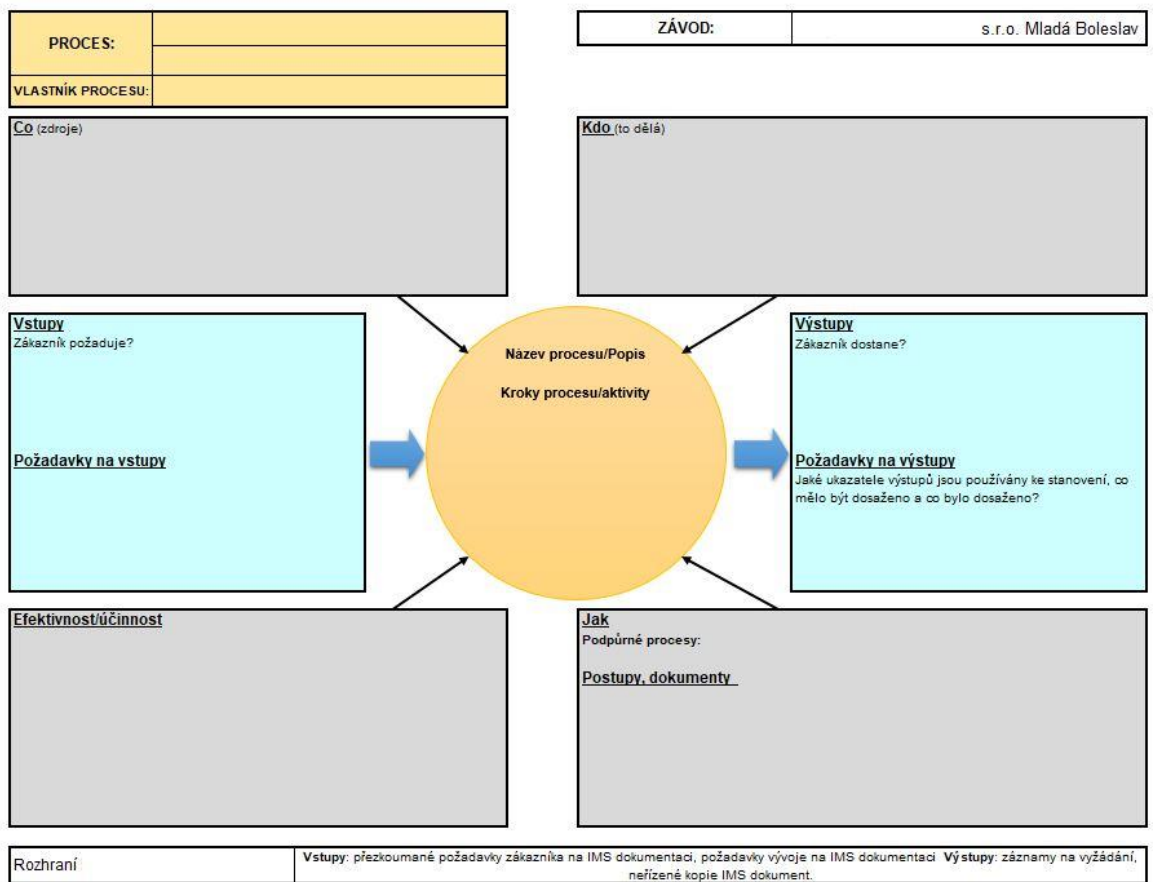
Příloha 3 Roční program auditů na rok 2019

ROČNÍ PROGRAM AUDITŮ - Mladá Boleslav - 2019											D							
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Interní audit systému dle IATF 16949	Berka J.	1x ročně					N								
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Interní audit EnMS dle normy 50001	Brabenec F.	1x ročně		N											
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Interní audit EHS dle ISO 14001	Brabenec F.	1x ročně									N				
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Interní audit EHS dle OHSAS 18001	Brabenec F.	1x ročně									N				
1. úroveň	Proces	Projekt	Montážní linka / audit	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Montáž / interní audit procesu dle Formál Q Způsobilost v8 (VDA 6.3)	Berka J.	1x ročně		N											
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Certifikační audit systému dle IATF 16949	Berka J.	1x ročně									N				
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Certifikační audit dle ISO 14001	Brabenec F.	1x ročně										N			
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Certifikační audit dle OHSAS 18001	Brabenec F.	1x ročně										N			
1. úroveň	Systém	Projekt	Audit systému	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Certifikační audit EnMS dle ISO 50001	Brabenec F.	1x ročně			N										
2. úroveň	Proces	Projekt	Montážní linka / audit	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Montáž / zákaznický audit procesu	Leřl M.	n.d.													
1. úroveň	D/TLD	Projekt	D/TLD audit	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			D/TLD audit	Berka J.	1x ročně				N									
1. úroveň	D/TLD	Projekt	D/TLD audit	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			D/TLD audit	Berka J.	1x ročně		N											
1. úroveň	Mafact	Projekt	Mafact	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Mafact	Leřl M.	4x ročně			N			N			N				N
Výrobkový	Výrobek	Projekt	Výrobek	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Vizuální kontrola - 1. řada	Berka J.	1x denně									X	X	X	X	X
			Měření sř - 1. řada	Berka J.	1x denně										X	X	X	X
			Vizuální kontrola - 2. řada	Berka J.	1x denně										X	X	X	X
Výrobkový	Výrobek	Projekt	Výrobek	Garant	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
			Vizuální kontrola - 1. řada	Berka J.	1x denně	X												
			Měření sř - 1. řada	Berka J.	1x týdně	X												
			Vizuální kontrola - 2. řada	Berka J.	1x denně	X												
Hodnocení	Projekt	Kritéria pro hodnocení		Cí:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
		Počet reklamací od firmy Škoda Auto		24											X	X	X	X
		Výsledek výrobních auditů fa. Škoda		10												X	X	X
		Výsledek výrobních auditů fa. Magna		8												X	X	X
Hodnocení	Projekt	Kritéria pro hodnocení		Cí:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Hodnocení
		Počet reklamací od firmy Škoda Auto		X														
		Výsledek výrobních auditů fa. Škoda		X														
		Výsledek výrobních auditů fa. Magna		X														
legenda:											N	audit naplnován	P	audit proveden	Z	audit zrušen		
											PO	přijata opatření	U	audit uzavřen	PP	audit přeplánován		
											NS	nesplněno	S	splněno				
Vypracoval: Schválil:	Jméno: xxx vvv	Datum: 07.01.2019 07.01.2019	Podpis: [Podpis]	Číslo revize: 1.vydění 1.vydění														

Poznámky:
 V příloze 3. pracovní snímky se musí také auditovat.
 Poslední audity se provádějí dle metodiky Formál Q způsobilost verzí
 Četnost auditů je placovaná v případě změny procesu, interierů a externích restů nebo sřídosti od zákazníka.

Příloha 4 Želví diagram

Auditor Turtle diagram



Zdroj: (Interní dokument společnosti, 2019)

Příloha 5 Otázky P6 dle VDA 6.3

P6	Skupina	Proces výroby	Počet souvisejících podotázek
6.1	Vstupy	Co vstupuje do procesu?	5
6.2	Řízení procesu	Jsou všechny výrobní procesy řízeny?	5
6.3	Lidské zdroje	Jaké funkce podporují proces?	3
6.4	Hmotné zdroje	S jakými prostředky se proces realizuje?	5
6.5	Efektivnost, účinnost	Jak efektivně proces probíhá?	4
6.6	Výstupy	Co má proces vykonávat?	4

Zdroj: (VDA 6.3, 2017, str. 92-114)

Příloha 6 Bodové hodnocení otázek

Body	Hodnocení plnění jednotlivých požadavků		
	Posouzení rizika z pohledu procesu/ kroku procesu; konkrétně	Posouzení rizika z pohledu produktu; konkrétně	Systémový pohled; abstraktně
10	technická zadání a specifikace procesu jsou dodrženy	produkt je bez reklamací, odpovídá technickému zadání	požadavky zcela splněny
8	drobné odchylky v procesu, které neovlivňují plnění požadavků následujících procesů nebo zákazníka	reklamace produktu, ale bez vlivu na funkci, užití nebo další zpracování	požadavky převážně splněny; drobné odchylky
6	proces částečně neodpovídá definovaným požadavkům s vlivem na následující procesy nebo zákazníka	reklamace produktu bez vlivu na funkci, vady ale vedou k omezení při užití případně při dalším zpracování	požadavky částečně splněny; větší odchylky
4	proces neodpovídá definovaným požadavkům s významným vlivem na následující procesy nebo zákazníka	reklamace produktu s vlivem na funkci, vady vedou k omezení při užití, vady významně ovlivňují další zpracování	požadavky nedostatečně plněny; závažné odchylky
0	proces je nevhodný, dodržování definovaných požadavků není zajištěno	reklamace produktu, produkt nefunkční, značné omezení při užití, další zpracování není možné	požadavky nesplněny

Zdroj: (VDA 6.3, 2017, str. 56)

Příloha 7 Bodování dílčích otázek procesního auditu

Č.	*Otázka	Otázka	Body	Zjištění / požadovaná opatření
6.4	Pomocí jakých prostředků je proces realizován? Materiální zdroje			
6.4.1	X	Lze pomocí výrobních zařízení plnit požadavky zákazníka na produkt? 123 Montagen	8	V některých případech chybělo na montážních palách skličko zakrývající otvor
6.4.2		Je systémové řízení údržba výrobních zařízení a nářadí? 123 Montagen	10	
6.4.3	X	Lze pomocí použitých měřicích a kontrolních zařízení účinně ověřovat požadavky na kvalitu? 123 Montagen	8	Na utahovacím zařízení na operaci 1110 chyběl (byl odlepen) kalibrační štítek
6.4.4		Odpovídají pracovní a kontrolní stanice daným požadavkům? 123 Montagen	10	
6.4.5		Jsou nářadí, zařízení a měřidla přiměřeně skladovány? 123 Montagen	10	
6.5	S jakou efektivitou je proces realizován?			
6.5.1		Jsou pro výrobní proces stanoveny cílové požadavky? 123 Montagen	10	

Zdroj: (Interní dokument společnosti, 2019)

Příloha 8 Roční program procesních auditů

Označení projektu	Procesní krok	2018				2019			
		Termín	Tým auditorů X/Y/Z	Výsledek z minulého auditu [%]	Výsledek z provedeného auditů [%]	Termín	Tým auditorů X/Y/Z	Výsledek z minulého auditu [%]	Výsledek z provedeného auditů [%]
XX 123	Montáž sedací pěny	10/10	X: JiřNo Y: JiBe Z: --	93	94	07/11	X: JiřNo Y: JiBe Z: --	94	
YY 123	Pěnová vystřelka	01/03	X: JiřNo Y: JiBe Z: --	81	85	10/03	X: JiřNo Y: JiBe Z: --	85	
ZZ 123	Konstrukce	08/08	X: JiřNo Y: JiBe Z: --	76	82	02/09	X: JiřNo Y: JiBe Z: --	82	

Legenda

X - Hlavní auditor
Y - Co-auditor
Z - Expert

Vytvořil:
Schválil:

Jiří Novák
Jiří Beran

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Veronika Ernstová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality		
NÁZEV PRÁCE	Interní audity procesu u dodavatele v automobilovém průmyslu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D. EUR ING		
KATEDRA	KRVLK – Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	8		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na rozbor interních procesních auditů, které jsou jedním z kontrolních mechanismů přispívajících k neustálému zlepšování procesů v organizaci. Interní procesní audity přispívají k celkovému hodnocení společnosti a její situaci na trhu.</p> <p>Cílem práce je charakterizovat základní pojmy související s managementem kvality, definovat audity a popsat jejich základní rozdělení. Dále popsat proces auditu, jednotlivé fáze a vstupy a výstupy procesu. Následně analyzovat interní procesní audity u dodavatele v automobilovém průmyslu a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení procesu realizace interních procesních auditů u vybraného dodavatele.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Management kvality, interní procesní audit, proces, hodnocení, audit		

ANNOTATION

AUTHOR	Veronika Ernstová		
FIELD	6208R186 Business Administration and Operations, Logistics and Quality Management		
THESIS TITLE	Internal process audits at supplier in the automotive industry		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D. EUR ING		
DEPARTMENT	KRVLK – Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	51		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	8		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on the analysis of internal process audits, which are one of the control mechanisms contributing to the continuous improvement of processes in the organization. Internal process audits contribute to the overall assessment of the company and its situation on the market.</p> <p>The aim of this work is to characterize the basic concepts related to quality management, define audits and describe their basic division. Further also describe the audit process, individual phases and inputs and outputs of the process. Subsequently analyze internal process audits at the automotive supplier and, based on the analysis, propose measures to improve the realization of internal process audits at the selected supplier.</p>		
KEY WORDS	Quality management, internal process audit, process, evaluation, audit		