

Možnosti zlepšování interních auditů vybrané společnosti

Tomáš Göbl

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Göbl**
Osobní číslo: **M17512**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Možnosti zlepšování interních auditů vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši řešené problematiky.

II. Praktická část

- Analyzujte stav v oblasti interních auditů vybrané společnosti.
- Na základě analýzy zhodnoťte zjištěný stav.
- Navrhňte doporučení ke zlepšení v oblasti interních auditů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 202 s. ISBN 8071798053.
MAUCH, Peter D. *Quality management : theory and application*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press, 2010, 149 s. ISBN 9781138116207.
NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 9788072611867.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Juříčková, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je vypracována na téma: Možnosti zlepšování interních auditů vybrané společnosti. Cílem práce je realizovat a zhodnotit analýzu aktuálního stavu interních auditů na jednotlivých výrobních střediscích podniku a analýzu trendů ve výsledcích interních auditů z předešlých let. Na základě zjištěných výsledků definovat oblasti pro zlepšení interních auditů a učinit návrhy a vhodná doporučení pro zlepšení aktuálního stavu. První část práce obsahuje teoretické poznatky o kvalitě a interních auditech. Druhá část je zaměřena na popis vybraného potravinářského podniku a analýzu současného stavu interních auditů v podniku. Poslední bod bakalářské práce je věnován návrhům a doporučením, která by mohla podniku pomoci.

Klíčová slova: interní audit, kvalita, HACCP, pivovarnictví, výroba.

ABSTRACT

Bachelor thesis is elaborated on the topic: Possibilities of Improving Internal Audits of the Selected Company. The aim of the thesis is to realize and evaluate the analysis of the current state of internal audits at individual production centers of the company and the analysis of trends in the results of internal audits from previous years. Based on the findings, define areas for improvement of internal audits and make suggestions and appropriate recommendations to improve the current situation. The first part contains theoretical knowledge about quality and internal audits. The second part is focused on the description of the selected food company and analysis of the current state of internal audits in the company. The last point of the thesis is devoted to suggestions and recommendations that could help the company.

Keywords: internal audit, quality, HACCP, brewing, production.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za její odborné vedení mé bakalářské práce, za její vstřícnost, důležité připomínky, cenné rady a čas, který mi poskytla při jejím zpracování.

Děkuji také mé rodině, přátelům a přítelkyni za jejich trpělivost a podporu během celého studia. V neposlední řadě děkuji pracovníkům vybrané společnosti za jejich ochotu a vstřícnost. A rovněž také za poskytnutí potřebných dokumentů, které byly pro zpracování práce potřeba.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ KVALITY	13
1.1 KVALITA	13
1.1.1 Kvalita a její historie	14
1.1.2 Kvalita jako veličina	14
1.1.3 Kvalitní výrobek.....	15
1.1.4 Zlepšování kvality	15
1.1.5 Kvalita ve výrobě	15
1.2 MANAGEMENT KVALITY	16
1.2.1 Soubory procesů managementu kvality	16
1.2.2 Přístupy k managementu kvality	16
1.2.3 Funkce managementu kvality	17
1.2.4 Principy managementu kvality.....	17
1.3 ŘÍZENÍ KVALITY A MANAGEMENT RIZIK	19
1.3.1 Analýza rizik	19
1.3.2 Fáze managementu rizik	19
1.3.3 Systém kritických bodů.....	20
1.3.4 Správná hygienická praxe	21
1.3.5 Certifikace	21
2 AUDIT	23
2.1 HISTORIE AUDITU	23
2.2 KONCEPCE AUDITU.....	23
2.3 DEFINICE INTERNÍHO AUDITU	24
2.3.1 Rozbor definice interního auditu.....	24
2.3.2 Frekvence a načasování.....	25
2.4 PLÁNOVÁNÍ INTERNÍHO AUDITU	25
2.4.1 Dokumentace auditu.....	25
2.4.2 Příprava auditu	26
2.4.3 Dokumentace z provedení auditu.....	27
2.5 AUDITORSKÉ ZPRÁVY.....	27
2.5.1 Náležitosti a požadavky	28
2.5.2 Závěrečný rozhovor	29
2.6 INTERNÍ AUDITOR.....	29
2.6.1 Odborný profil interního auditora	30
2.6.2 Základní vědomosti a dovednosti interního auditora	30
2.6.3 Etický kodex a chování	31
2.6.4 Zvyšování kvalifikace auditorů.....	31

2.6.5	Pravomoci auditorů	31
2.6.6	Povinnosti auditorů	32
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....		33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....		34
3 ANALÝZA INTERNÍCH AUDITŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI		35
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
3.2	TECHNOLOGICKÝ POSTUP VÝROBY PIVA	35
3.2.1	Varna	35
3.2.2	Spilka.....	36
3.2.3	Ležácký sklep.....	36
3.2.4	Filtrace.....	36
3.2.5	Stáčení	36
3.3	SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY HACCP VE SPOLEČNOSTI.....	37
3.3.1	System řízení HACCP.....	37
3.3.2	Důležité pojmy v systému HACCP.....	38
3.3.3	Závazky a úkoly vedení organizace	39
3.3.4	Politika zdravotní nezávadnosti	39
3.3.5	Cíle zdravotní nezávadnosti	39
3.3.6	Hygienické požadavky na potravinářský provoz	39
3.3.7	Ověřování správnosti plánu HACCP	40
3.3.8	Ověřování funkčnosti systému HACCP.....	40
3.3.9	Certifikační audit.....	40
3.3.10	Procesy a činnosti související s SHP a HACCP.....	40
3.4	POSTUP PROVÁDĚNÍ INTERNÍHO AUDITU VE SPOLEČNOSTI.....	41
3.4.1	Účel provádění interního auditu.....	41
3.4.2	Hodnocení práce interního auditora	41
3.4.3	Postup provádění interního auditu vybrané společnosti.....	42
3.4.4	Doporučený návrh kontroly auditované oblasti	43
3.4.5	Uložení dokumentů	44
3.4.6	Charakteristika interních auditorů.....	44
3.5	ANALÝZA INTERNÍCH AUDITŮ	44
3.5.1	Analýza výsledků interních auditů za roky 2015 – 2019	45
3.5.2	Interní audity na středisku varna za roky 2015 – 2019	46
3.5.3	Interní audity na středisku spilka za roky 2015 – 2019	47
3.5.4	Interní audity na středisku sklep za roky 2015 – 2019.....	48
3.5.5	Interní audity na středisku stáčírna za roky 2015 – 2019.....	50
3.5.6	Analýza procesní stránky interních auditů a práce auditorů	51
3.5.7	Závěry z analýzy interních auditů	53
SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....		55
4 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....		56
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		61

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Interní audit byl v dávných letech využíván především ve státní správě, účetnictví a bankovníctví. V dnešní době se jedná o stále rozvíjející se obor, o který projevuje zájem stále více organizací. Jedním z hlavních důvodů zájmu o implementaci je stále rostoucí konkurence na trhu.

Postupem uplynulé doby byl audit rozdělen na audit interní a audit externí. Interní audit nabývá čím dál více na významu a přispívá ke zlepšení kontrolních systémů uvnitř dané organizace.

Současné podmínky v tržním prostředí jsou považovány za vysoce dynamické. Na každý podnikatelský subjekt působí mnoho faktorů. Tyto faktory ovlivňují podnik, jak pozitivně, tak i negativně a je důležité se s těmito faktory vyrovnat. Dnes není řízení podniku pouze o dosahování strategických cílů, které stanoví vedení podniku, ale také o uspokojování potřeb zákazníka a jiných zainteresovaných subjektů.

Téměř každý podnikatelský proces v podniku je potenciálním zdrojem rizik různého druhu. Aby byla tato rizika odhalena a eliminována, slouží k tomuto účelu interní audit. Interní audit nám následně poskytne odpovídající návrhy a doporučení ke zlepšení a uskuteční zvolená nápravná opatření. Interní audit je v podniku důležitou součástí řízení kvality pro neustálé zlepšování kvality výrobků, zefektivnění výroby a kontroly výrobních procesů a měla by jej v pravidelných intervalech provádět každá organizace, která má za cíl být úspěšná.

V současnosti není zdaleka jasné, jakým způsobem se budou interní audity do budoucna vyvíjet, a jakou úlohu v řízení organizace dokáží zaujmout. Už nyní jsou však nároky na interní a externí auditory stále větší a větší. Jedním z důvodů této skutečnosti je stále větší komplikovanost systému a nárůst konkurence.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je na základě získaných teoretických poznatků z odborných literárních zdrojů a následně provedené analýzy zjistit současný stav v oblasti interních auditů ve vybrané společnosti, a nakonec tento zjištěný stav zhodnotit.

Cílem je rovněž navrhnout příslušná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení v oblasti interních auditů a eliminaci určitých negativních dopadů.

Na základě průzkumu vybraných literárních zdrojů bude vypracována literární rešerše řešené problematiky. Tato část práce bude zároveň sloužit jako základ pro zpracování praktické části práce.

Základní uplatněnou metodou v praktické části bakalářské práce bude analýza dat z výsledků interních auditů a analýza procesní stránky interních auditů. Data pro tuto analýzu byla získána z protokolů z interních auditů společnosti za období 2015 – 2019.

Bude proveden průzkum na základě metody analýzy interních podnikových dokumentů a rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky.

Na základě získaných bodů v interním auditu bude dle příslušného vzorce stanovena úspěšnost interních auditů za dané období, a budou analyzovány výsledky z těchto auditů.

Podstatou této bakalářské práce je ze získaných dat sestavit analýzu interních auditů. Na základě sestavené analýzy bude následně zhodnocen současný stav v oblasti interních auditů ve vybrané společnosti.

Podrobným prostudováním odborných literárních zdrojů bude možné vypracovat takové návrhy a doporučení, aby bylo možné současný stav v oblasti interních auditů zlepšit, a vybrané společnosti tak pomoci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ KVALITY

Hodnocení výrobků a služeb dle kvality je staré jako lidstvo samotné. Výrobky a služby, které byly kvalitnější se uplatňovaly na trhu mnohem lépe. Zpočátku byly dle kvality hodnoceny především potraviny, nápoje a zbraně. Řízení kvality se týkalo především průmyslových výrobků, avšak dnes se aplikuje prakticky ve všech odvětvích lidské činnosti. (Basařová, 2010, s. 689)

1.1 Kvalita

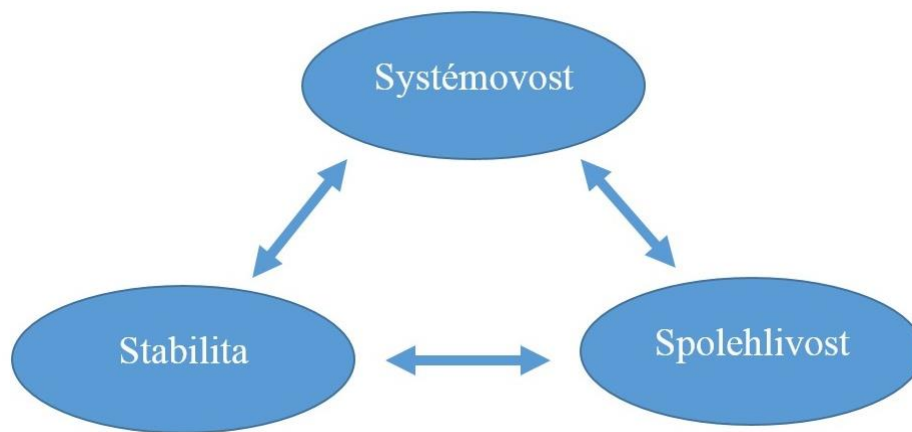
Kvalita (jakost) je fenomén posledních několika desítek let. Může být definována jako spokojenost zákazníka. Kvalita může znamenat, že se zákazník k nám opětovně vrátí, zatímco produkt nikoliv. (Blecharz, 2011, s. 9)

Kvalita je charakterizována jako soubor vlastností, jimiž výrobek nebo služba uspokojují potřeby zákazníka. (Dvořáček, 2003, s. 167)

Definice kvality, kterou můžeme najít v mezinárodní normě ISO 9000: „*Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*“ (Blecharz, 2011, s. 9)

Inherentní znak tvoří podstatu výrobku. Jsou to takové parametry, které přímo podmiňují funkci daného výrobku. U piva to může být kupříkladu chmel nebo alkohol. Obal, tedy láhev či plechovka, už funkci výrobku nepodmiňuje, jedná se tedy o znak přiřazený, který není znakem kvality, ale jedná se spíše o marketingový prvek. (Blecharz, 2011, s. 9)

Kvalitu můžeme zjednodušeně chápat i jako takzvaná „3 S“ (viz obrázek 1). Jedná se o spolehlivost, stabilitu a systémovost. Spolehlivost se vyznačuje např. absencí vadných výrobků a nedostatečných služeb, neselhává nám lidský faktor a je dostatečně zajištěna ochrana spotřebitele. Mezi znaky stability patří osvědčené služby, minimální odchylky při výrobě, stabilní ekonomický růst a výkon a garantovaná životnost. Znaky systémovosti tkví ve stanovení politiky kvality a cílů kvality, neustálém zlepšování systému řízení kvality a zajištění trvale udržitelného rozvoje. (Častorál, 2015, s. 13,14)



Obrázek 1 Pojetí kvality „3S“
(vlastní zpracování dle Častorál, 2015, s. 14)

1.1.1 Kvalita a její historie

Teorie řízení kvality vznikla kolem třicátých let 20. století. Největší rozmach zaznamenala koncem druhé světové války, kdy byly zvýšené nároky na kvalitu vojenského materiálu dodávaného spojencům. Na základě těchto skutečností se poražené Japonsko rozhodlo pečlivě rozšířit řízení kvality do všech průmyslových odvětví. Zpočátku čerpali ze zkušeností amerických odborníků, např. Philipa B. Crosbyho, W. E. Deminga, J. M. Jurana a dalších významných odborníků. Japoncům se však podařilo tuto disciplínu modifikovat do takové míry, že brzy předčili Spojené státy americké jak kvalitou, tak relativně nízkou cenou výrobků. Mezi nejvýznamnější japonské odborníky patřil K. Ishikawa, S. Shingo, G Taguchi a S. Mizumo. (Basařová, 2010, s. 689)

1.1.2 Kvalita jako veličina

Kvalita je ve světě chápána jako technická, ekonomická a sociální veličina, která taktéž zahrnuje morální aspekty:

- Technická veličina – produkt plní stoprocentně požadované funkce po celou dobu jeho životnosti.
- Ekonomická veličina – posuzování produktu konečným zákazníkem, který posuzuje kvalitu podle vynaložených nákladů na pořízení produktu a jeho užívání.
- Sociální veličina – z důvodu, že se ve společnosti zvyšuje kvalita života, dochází taktéž k stále vyšším nárokům na kvalitu a ke změně požadavků zákazníků. Jakost je

z tohoto pohledu dynamická veličina, která se odvíjí podle společensko-ekonomických podmínek a na čase.

- Veličina s morálními aspekty – výrobce by měl vyrábět produkty, jejichž parametry dosahují cílových hodnot, a ne produkty s určitou tolerancí. To znamená, že nulový rozptyl okolo cílové hodnoty a nulový počet vad je morálně a ekonomicky správný. (Blecharz, 2011, s. 10)

1.1.3 Kvalitní výrobek

Pokud chceme říci, že je výrobek kvalitní, musíme se nad touto skutečností zamyslet v širších souvislostech. Kvalitní výrobek by měl být spolehlivý a adekvátní účelu, poskytovat uživateli bezporuchové používání a uživatelské pohodlí. Dále by měl výrobce obstarat kvalitní servis výrobku a další služby s tímto výrobkem spojené a především naplnit očekávání spotřebitele. Na definování kvality existují dva pohledy. První pohled nám říká, že výrobek je kvalitní tehdy, kdy produkt splňuje všechny standardy společnosti, tudíž by měl uspokojit potřeby spotřebitele. Druhý pohled na kvalitu výrobku je v současnosti reálnější. O kvalitě výrobku rozhoduje zákazník, který určuje zda výrobek splnil jeho očekávání. (Častorál, 2015, s. 15)

1.1.4 Zlepšování kvality

Zvyšování kvality a řízení kvality je v posledních letech spojováno se zaváděním norem ISO. Tyto normy nejsou v České republice právně závazné, ale výrobci je zavádějí především z toho důvodu, aby lépe obstáli před konkurencí. (Dvořáček, 2003, s. 167)

1.1.5 Kvalita ve výrobě

Abychom dosáhli vysoké kvality výroby, je nutná vysoká kvalita návrhu výrobku a procesů. Pokud byly návrhy výrobku a procesů zpracovány na odpovídající úrovni, pak je možné dosáhnout co největší úrovně shody s návrhem. Při řízení kvality ve výrobě se setkáváme i s neshodnými výrobky. Proto je třeba mít nastavený systém, který zabezpečí, aby se tyto neshodné výrobky nedostaly k zákazníkovi. Neshoda znamená, že daný požadavek nebyl splněn, a proto je nutné mít ve výrobě nastavené postupy, které zajistí, aby neshodné výrobky byly rozlišeny a separovány od dobrých. (Blecharz, 2011, s. 95)

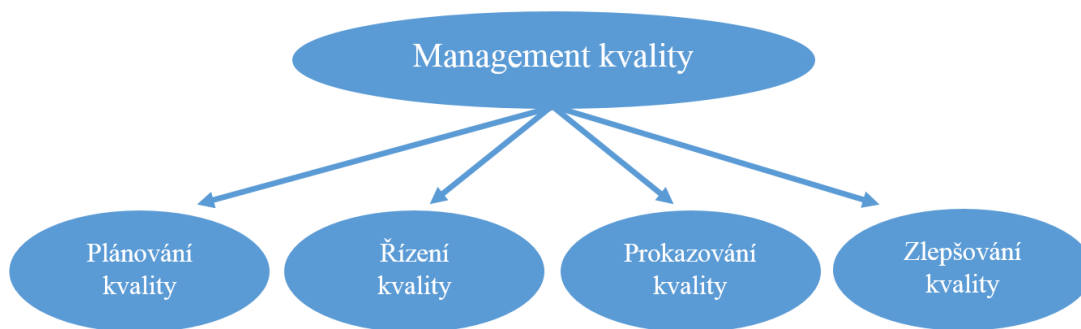
1.2 Management kvality

Management kvality je možné definovat jako část řízení podniku, která garantuje tím nejefektivnějším způsobem maximální loajalitu a spokojenost zákazníků. Je podstatné si uvědomit, že management kvality je prospěšný tehdy, když je nedílnou součástí celkového podnikového systému managementu. (Nenadál, 2018, s. 18)

1.2.1 Soubory procesů managementu kvality

Management kvality je možné rozdělit do následujících souborů:

- Plánování kvality – management specifikuje cíle kvality a procesy nezbytné pro splnění těchto cílů.
- Řízení kvality – management se zaměřuje na plnění požadavků na kvalitu.
- Prokazování kvality – management směřuje své aktivity do poskytování důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny.
- Zlepšování kvality – management je zaměřen na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu. (Nenadál, 2008, s. 15)



Obrázek 2 Soubory procesů managementu
(vlastní zpracování dle Nenadál, 2008, s. 15)

1.2.2 Přístupy k managementu kvality

Podniky aplikují systém managementu kvality několika způsoby:

- Ryze vlastní přístup – tento přístup je využíván především velkými nadnárodními společnostmi, které mají svůj propracovaný prověřený systém. Tento systém si je podobný se systémem TQM. Není doporučen pro menší firmy.

- Systém na bázi standardů – je uplatňován nejvíce v Evropě. Tyto standardy, jako například ISO normy či odvětvové normy mají v potravinářství tu výhodu, že požadavky na systém jsou jasně stanoveny a ověření stanovených požadavků probíhá formou certifikace nezávislou organizací.
- Systém na bázi TQM či jiných forem komplexního řízení kvality – tyto systémy jsou komplexnější než obvyklé systémy řízení jakosti podle standardů. Jsou rozšířeny o důraz na lidi v podniku, ekonomiku kvality a o důraz na neustálé zlepšování.

V praxi se často jedná o kombinaci těchto tří přístupů. (Blecharz, 2011, s. 23)

1.2.3 Funkce managementu kvality

Mezi základní funkce moderního managementu kvality patří:

- Směřovat k maximální spokojenosti a loajalitě zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů.
- Snižovat výdaje s tím spojené.
- Podněcovat k neustálému zlepšování, inovacím a změnám.
- Tvořit základ pro excelenci organizací. (Nenadál, 2018, s. 18)

1.2.4 Principy managementu kvality

Dle normy ISO 9000 a ISO 9004 existuje osm hlavních principů managementu kvality:

1. Zaměření na zákazníka – zákazníkem nazýváme kohokoliv, komu odevzdáváme výsledky svých aktivit. Jedná se například o odběratele, či konečného spotřebitele. Rovněž také o dělníky na následujícím pracovišti, navazující výrobní lince či kolegy, pro které zpracováváme zprávy a návrhy apod.
2. Vedení a řízení zaměstnanců – manažeři musí v prostředí podniku vytvořit takové prostředí, aby zaměstnanci mohli podávat stoprocentní výkony v zájmu stanovených cílů podniku. Vyžaduje se, aby manažeři byli skutečnými vůdci.
3. Zapojení zaměstnanců – tento princip se velmi dotýká personálního managementu, který preferuje kvalitu lidí. Aby podnik zajistil maximální výkony a aktivitu svých zaměstnanců, musí vedení podniku zaměstnancům vysvětlit důležitost všech činností zaměstnance. Vést zaměstnance k odhalování svých slabých míst, vzdělávat je na všech úrovních řízení a odměňovat jejich úsilí. (Nenadál, 2004, s. 13, 14, 15)

4. Procesní přístup – před kvalitou výrobků je často dávana přednost kvalitě procesů. Proces je definován jako soubor činností, který mění vstupy na výstupy. Během této přeměny se spotřebovávají určité zdroje v regulovaných podmínkách. K naplnění tohoto přístupu je potřeba, aby tyto procesy byly jednoznačně definovány a klíčové procesy řádně vymezeny. Je nutné systematické měření způsobilosti a výkonnosti procesů v podniku, a následné vyhodnocení těchto měření k zajištění objektivního rozhodování. (Nenadál, 2004, s. 15, 16)
5. Systémový přístup k managementu – pro tento princip je důležitá definice struktury procesů v systému managementu kvality, a nutnost rozeznat návaznost těchto procesů na sebe a propojenost mezi nimi. Rozeznat procesy, které jsou nezávislé, a popsat jednotlivé procesy do takové míry, aby bylo zajištěno jejich efektivní vykonávání. (Nenadál, 2004, s. 16, 17)
6. Neustálé zlepšování – neustálé zlepšování je základním cílem kteréhokoliv podniku. Je nutné rozvíjet prostředí ke tvořivosti zaměstnanců, identifikovat příležitosti ke zlepšování a určit jejich směry. A protože vše něco stojí, je nutné uvolnit potřebné zdroje pro kontinuální zlepšování. Výsledek není jenom zlepšení výkonnosti procesů a systému managementu kvality, ale také vytvoření prostředí k proaktivnímu přístupu zaměstnanců.
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech – podstata tkví v tvrzení, že objektivnost a účinnost rozhodnutí mohou být učiněna pouze tehdy, pokud jsou využity vhodně analyzovaná data a informace. Tento princip je úspěšný, pokud jsou nasbíraná data dostatečně přesná a spolehlivá, a zda-li jsou využívány vhodné nástroje k analýzám a vyhodnocování nasbíraných dat. Důležitým faktorem je schopnost manažerů využít tato analyzovaná data v procesech řízení.
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy – v dnešní době je velmi důležité mít s dodavateli oboustranně vyvážené a prospěšné vztahy založené na důvěře. Aby byl princip naplněn, musí být vybráni strategicky významní dodavatelé, a poskytována nejrůznější forma pomoci těmto dodavatelům. Během doby trvání obchodních vztahů účinně komunikovat a motivovat dodavatele ke zlepšování. Těmito kroky dokážou obchodní partneři vytvořit vyšší hodnoty. (Nenadál, 2004, s. 17, 18, 19)

1.3 Řízení kvality a management rizik

Vedlejším jevem jakékoliv lidské činnosti jsou rizika. Rizika se vyskytují u událostí, které se odchyľují od požadovaného či předpokládaného stavu. Můž se jednat kupřikladu o nežádoucí vliv na bezpečnost a zdraví člověka, životní prostředí, finanční ztráty, legislativní požadavky apod. Je potřeba s riziky pracovat tak, aby došlo k minimalizaci hrozeb pro podnik. (Nenadál, 2018, s. 346)

1.3.1 Analýza rizik

Analýza rizik je věda o rizicích a jejich pravděpodobnosti a hodnocení. Tato analýza by měla být součástí každého systému řízení kvality. Údaje z analýzy rizik slouží k identifikaci potencionálních problémů a rizik ještě předtím, než se začnou tyto negativní dopady projevovat. Vzhledem k tomu, že řízení rizik je nekonečný a opakující se proces, členové rizikového managementu musí v pravidelných intervalech přezkoumávat plány zmírnění rizik. Neustálým sledováním je možné tato rizika úspěšně eliminovat, což vede ke snižování nákladů. (Mauch, 2010, s. 106, 107)

1.3.2 Fáze managementu rizik

1. Stanovit kontext – určení vnějších a vnitřních aspektů, které jsou relevantní, a které ovlivňují schopnost podniku dosáhnout plánovaných výsledků a cílů.
2. Posoudit rizika – zprvu je nutné potencionální rizika identifikovat včetně jejich zdrojů, příčin a případných dopadů. Aby bylo zkoumání co možná nejpřesnější, následuje analýza rizik. Výsledky této analýzy představují důležité vstupy pro hodnocení rizik, které následně napomáhají při dalším rozhodování.
3. Ošetřit rizika – hodnocení rizik dává základ pro návrhy preventivních opatření, aby byla minimalizována nejpravděpodobnější rizika. Je nutné posoudit, zda uskutečněná opatření budou dostatečná, či bude třeba navrhnout další opatření.
4. Monitorovat a přezkoumat – aktivity managementu v předcházejících bodech by měly probíhat pravidelně, a neustále se opakovat z důvodu opětovné analýzy a posouzení, zda přijatá opatření byla skutečně účinná. (Nenadál, 2018, s. 346, 347)

1.3.3 Systém kritických bodů

Systém kritických bodů (HACCP, Hazard Analysis of Critical Control Point) se snaží předcházet, identifikovat a vyhodnocovat nebezpečí ohrožení zdraví spotřebitele ještě předtím, než může nebezpečí vzniknout. (Voldřich, Jechová, Kaudelová, 2004, s. 8)

Systém analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů vznikl ve Spojených státech amerických. Tato metoda byla použita při výrobě potravin pro cesty do vesmíru, aby bylo možné vyloučit onemocnění astronautů. Od té doby byla metoda rozšířena do všech potravinářských výrob. (Basařová, 2010, s. 704)

Aby byla zajištěna výroba bezpečných potravin, je nutné, hledat potencionální rizika nebezpečí od surovin až po spotřebitele. Z tohoto důvodu byl stanoven postup, který zahrnuje 7 principů:

1. Provedení analýzy nebezpečí – nejvýznamnější část uplatnění principu HACCP zkoumá cestu od surovin po konzumenta. Hledá potencionální zdroje zdravotního nebezpečí a pojmenovává současné postupy, které zamezují případnému projevení nebezpečí.
2. Stanovení kritických bodů – stanovení operací ve výrobě, které jsou rizikové pro bezpečnost produktu, a které je možné sledovat. V případě nedodržení požadovaných podmínek výroby je riziko nalezeno a následně provedena náprava.
3. Stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech – na základě těchto stanovených znaků je možné sledovat, zda-li proces probíhá správně, či nikoliv.
4. Vymezení systému sledování v kritických bodech – definice o tom, jakým způsobem je sledování znaků v kritických bodech prováděno.
5. Určení nápravných opatření – v případě, že sledovaná operace neprobíhá správným způsobem, je definován postup, jak nalezené nedostatky odstranit, aby se již v budoucnu nevyskytovaly.
6. Zavedení ověřovacích postupů – definice postupů, kterými se ověřuje, zda nastavený systém funguje správně.
7. Zavedení dokumentace – dokumentace popisuje jednotlivé etapy a postupy, a jsou zde vedeny záznamy o sledování systému kritických bodů. (Voldřich, Jechová, Kaudelová, 2004, s. 8)

Při výrobě piva existují velmi malá rizika pro konečného spotřebitele. Výskyt škodlivých látek ve vstupních surovinách je velmi nepravděpodobný. V průběhu výroby žádné škodlivé látky nevznikají a mikrobiální kontaminace, která je velmi nebezpečná se v pivu vyskytuje minimálně. Pokud se však tato kontaminace objeví, velmi rychle v pivu hyne. Největším možným rizikem při výrobě je výskyt cizích předmětů, například v obalech, a především možný průnik dezinfekčních a mycích prostředků do piva. (Basařová, 2010, s. 704)

Aby byla zajištěna zdravotní nezávadnost produktu, využívá se koncepce sledovatelnosti, která umožňuje vystopovat původ závadného produktu od koncového zákazníka až k dodavateli výrobních surovin. (Basařová, 2010, s. 704)

Zavedením systému kritických bodů se snižuje ohrožení zdraví spotřebitele, a vedené záznamy mohou pomoci prokázat nevinu, či vinu výrobce při případném uvedení zdravotně závadného výrobku. (Voldřich, Jechová, Kaudelová, 2004, s. 12)

1.3.4 Správná hygienická praxe

Správná hygienická praxe znamená dodržování všech hygienických povinností a požadavků ve výrobě potravin a jejich uvádění na trh. Uplatňuje hygienická pravidla, která jsou vědecky uznávána a rovněž nezbytná k produkci zdravotně nezávadných potravin. Tato pravidla správné hygienické praxe jsou zveřejňována pro jednotlivé obory ve věstníku ministerstva zemědělství České republiky. (Voldřich, Jechová, Kaudelová, 2004, s. 9)

Pokud provozovatel potravinářského podniku uplatňuje dle pravidel správnou hygienickou praxi, a prokáže schopnost provedení analýzy nebezpečí s identifikací kroků, operací nebo činností kritických pro bezpečnost výrobků, může pravidlům správné hygienické praxe přizpůsobit systém a rozsah kritických bodů. (Voldřich, Jechová, Kaudelová, 2004, s. 9)

1.3.5 Certifikace

Certifikaci je možno charakterizovat jako činnost třetí strany, která nesmí být organizačně ani finančně závislá na společnosti, která o certifikaci žádá. Tato třetí strana prokazuje, že určitý produkt, systém nebo proces je ve shodě s danými normami nebo jinými dokumenty. (Nenadál, 2008, s. 269)

Jednou z nejznámějších certifikací je certifikace systémů managementu jakosti, která se nejčastěji provádí dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001. (Nenadál, 2008, s. 269)

Norma ČSN EN ISO 9001 je vhodná pro všechny druhy organizací a poskytuje nám návod, jak management kvality vybudovat a udržovat. Je důležité si uvědomit, že certifikát ISO 9001 nenahrazuje certifikát výrobní. (Blecharz, 2011, s. 25,26)

Certifikát ISO také nedeklaruje kvalitu výrobků a služeb, ale pouze nám dokládá, že systém řízení kvality má určitou úroveň. Pokud organizace certifikát ISO 9001 získá, je zde vysoký předpoklad a potenciál pro vytvoření dobré kvality výrobků a služeb. (Dvořáček, 2003, s. 167)

Mezi další certifikáty, které jsou dnes již také často vyžadovány, patří např. certifikát systémů environmentálního managementu; systémů informační bezpečnosti; ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. Tyto certifikáty jsou pro obchodní partnery a dodavatele zárukou kvality, serióznosti a zodpovídají za určitou úroveň managementu. (Nenadál, 2008, s. 269)

2 AUDIT

Obecně je audit definován jako kritická analýza, která umožňuje ověření informací dodaných organizací a vyhodnocení provozní činnosti a použitých systémů. Jiné zdroje uvádí, že audit je systematický proces získávání a vyhodnocování důkazních materiálů, jehož cílem je zjistit míru shody mezi stanovenými kritérii a sdělení výsledků zainteresovaným stranám. Tyto činnosti je potřeba vykonávat objektivně. (Dvořáček, 2003, s. 1)

Audit je proces systematického zkoumání systému kvality, který je prováděn interním nebo externím auditorem kvality nebo auditorským týmem. Je důležitou součástí systému řízení kvality podniku a je klíčovým prvkem standardu ISO 9001. (Mauch, 2010, s. 125)

V dnešní době je audit naprosto standardní proces napříč celým systémem managementu, a svou cenu bude mít stále i v budoucích letech. (Nenadál, 2018, s. 295)

2.1 Historie auditu

Audit z historického hlediska velmi úzce souvisí s rozvojem účetnictví. V latinském jazyce je slovo audit označováno jako slyšení, poslouchání a dozvídání se. Audit dnes můžeme chápat jako jeden z nástrojů zkvalitňování řízení organizace, který se vyznačuje také svou objektivitou a účinností. (Dvořáček, 2003, s. 1)

Interní audit se stal nutnou součástí systému řízení kvality koncem osmdesátých let 20. století, a mezi své požadavky je tehdy zahrnula první z norem ISO 9001. (Nenadál, 2008, s. 249)

K založení institutu interních auditorů došlo ve Spojených státech amerických, ale dnes sem patří taktéž státy Evropy, Asie, Afriky a Austrálie. V České republice byl v roce 1994 založen Český institut interních auditorů, k jehož základním cílům je vzdělávání auditorů ve formě kurzů a také příprava ke studiu a následnému získání diplomu CIA (Certifikovaný interní auditor). (Truneček a kol., 2004. s. 43, 44)

2.2 Koncepce auditu

Audit je také chápán jako jedna z nejučinnějších technik monitorování a bezpečnosti, a dokáže upozornit na pomalu se zhoršující podmínky, zejména pokud se audit zaměřuje nejen na shodu, ale také na efektivnost. (Mauch, 2010, s. 126)

Kontrola a všechny řídicí a kontrolní mechanismy mají zajistit, aby organizace dodržovala interní normy a obecně závazné právní normy, chránila majetek a efektivně využívala své zdroje, dosahovala záměrů a cílů, které si organizace stanovila a prováděla jednotlivé operace efektivně a hospodárně. (Dvořáček, 2003, s. 4)

2.3 Definice interního auditu

Interní audit je možné charakterizovat jako soubor aktivit, který je nezávislý, objektivní a konzultační a poskytuje podniku přidanou hodnotu a zlepšující procesy. (Nenadál, 2018, s. 296)

Interní audit je považován za určitou podporu řízení podniku. Nezávislá kontrola se zavedla především z důvodu rostoucí složitosti ekonomických jevů, častých změn metod a systémů vedení a řízení organizace a zvětšováním podniků. Jelikož kontrola veškeré činnosti v podniku se tím pádem stala časově i fyzicky velmi náročnou, mohli bychom říci, že někdy i nemožnou. (Dvořáček, 2003, s. 2)

Interní audit bývá často definován jako činnost, kterou si podniky vykonávají sami, jedná se především o zaměstnance podniku, kteří jsou k této funkci určeni. (Nenadál, 2008, s. 249)

Interní audit je nezávislá, objektivní, zabezpečovací a poradenská činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšování chodu organizace. Pomáhá organizaci dosahovat svých záměrů a cílů zavedením systematického metodického přístupu k hodnocení a zlepšování účinnosti procesů řízení rizik, řízení a kontroly. Interní audit je nutno vykonávat ve shodě s politikou organizace a dle představ, které organizace o této činnosti má. (Kafka, 2009, s. 14)

2.3.1 Rozbor definice interního auditu

- Zabezpečení – interní auditor je nezávislý profesionál, který předkládá zprávy o obecné či specifické složce řízeného systému představenstvu organizace a dozorčí radě.
- Poradenská činnost – zprávy předkládané managementu organizace napomáhají identifikovat rizika a přidružené hrozby.
- Přidaná hodnota – každá organizace existuje proto, aby vytvořila přidanou hodnotu nebo užitek majitelům organizace, spotřebitelům a jiným účastníkům se stranám.

- Pomoc organizaci – zaměření se na celkové organizační cíle a na varianty, kterými jsou tyto cíle dosahovány.
- Řízení rizik, řízení a kontrola s procesy správy vlastnictví – identifikace a hodnocení možných rizik, která mohou ovlivnit již existující cíle organizace. (Dvořáček, 2003, s. 5,6)

2.3.2 Frekvence a načasování

Frekvence auditu může být stanovena zákonem nebo nařízením, programem auditu, standardy nebo potřebou klienta. Načasování by mělo být zvoleno s ohledem na dostupnost důkazních materiálů, nezaujatá pozorování, přiměřenou spolupráci a podporu ze strany auditovaného subjektu a dostatečnost zdrojů auditu. Jednotlivé úkoly auditu v programu musí být podrobně naplánovány. (Mauch, 2010, s.128)

2.4 Plánování interního auditu

Interní auditoři musí pečlivě naplánovat každý audit. Audity jsou iniciovány klientem buď na žádost, nebo schválením programu auditů předloženého auditorským oddělením. Rozsah auditů závisí na potřebě podniku, který má zájem o audit. Ve většině případů je rozsah systému kvality definován v příručce kvality. (Mauch, 2010, s. 126)

Interní audit musí zabezpečit:

- Monitorování
- Komunikaci a prezentaci výsledků
- Spolupráci při tvorbě vnitřních předpisů organizace
- Metodickou činnost (Dvořáček, 2003, s. 111)

2.4.1 Dokumentace auditu

Povinností každého interního auditora, který se na auditu podílí, je dostatečně zdokumentovat všechny závěry a výsledky auditu. (Kafka, 2009, s. 53)

Dokumentace dokládá činnosti ve čtyřech fázích auditu:

- Příprava auditu
- Provedení auditu

- Zpracování výsledků auditu a jejich prezentace
- Přijetí nápravných opatření a jejich plnění

Auditorský spis je zakládán do desek. Titulní strana auditorského spisu obsahuje:

- Název organizace
- Předmět auditu
- Evidenční číslo auditu
- Auditovaný objekt
- Termín provedení auditu
- Jména vedoucího týmu a pracovníků, kteří audit provedli
- Obsah auditního spisu (Dvořáček, 2003, s. 114, 115)

2.4.2 Příprava auditu

Pověření k auditu

Interním auditorům se ukládá povinnost provést audit. Tímto pověřením se auditoři prokazují u auditované organizace. Obsahem pověření k auditu bývá zejména název organizace a útvar interního auditu, číslo pověření, předmět auditu, objekt auditu, jména vedoucího a členů auditního týmu, termín provedení auditu, datum vystavení pověření, jména, funkce a podpis pracovníka, který pověření k auditu vystavil. (Dvořáček, 2003, s. 115)

Cíl auditu

Audity určují shodu nebo nesoulad se zavedenými standardy a hodnotí účinnost těchto norem. Sekundárním cílem auditu kvality může být stanovení příležitostí a potřeb pro zlepšení v provozních a kontrolních systémech. Záměrem auditu je, že auditor získá dostatečné důkazy k vyvození závěrů vzhledem k stanoveným cílům auditu. (Mauch, 2010, s. 126)

Check-listy

Typickou pracovní pomůckou k internímu auditování jsou tzv. check-listy. Check-listy jsou seznamy otázek, kterými se auditor řídí během auditování na místě. Tyto seznamy otázek si auditoři připravují před samotným auditem. Jejich vytvoření je doporučováno, avšak nejsou

bezpodmínečně vyžadovány. Pokrývají všechny stanovené požadavky systému řízení kvality v prověřované oblasti. Vytvořené seznamy otázek nemohou být chápány jako konečné, auditor by měl během auditování tyto seznamy doplnit dalšími otázkami. (Nenadál, 2008, s. 252)

Techniky auditorské práce

Auditor je povinen neustále rozvíjet nové a efektivnější techniky auditorské práce, musí vždy volit takové techniky, které jsou vhodné k zabezpečení požadovaných výsledků. Zároveň musí zohlednit i náklady, které jsou s použitými technikami spojeny. Mezi techniky auditorské práce, které může auditor využívat, je interview, komparativní analýza, postupový diagram, analytický přehled, pozorování, srovnávání, analogie, analýza a syntéza, abstrakce, indukce a dedukce, matematické a statistické metody a modelování. (Dvořáček, 2003, s. 117,118,119)

2.4.3 Dokumentace z provedení auditu

Dokumentace z provedení auditu je základním pilířem pro úspěšné zpracování závěrečné auditní zprávy a dokládá, zda byly dosaženy všechny stanovené cíle auditu. Tuto dokumentaci tvoří především popis zvolených auditorských metod, auditorské postupy, metodická stanoviska, výběr vzorků, postupy a rozsah testování, provedené důkazy ve formě záznamů, tabulek, přehledů a dotazníků, pracovní dokumenty, mapa procesu, přehled kontrol apod. (Kafka, 2009, s. 53, 54)

Vedoucí interního auditu stanovuje konkrétní formu pracovních auditorských materiálů. Je doporučeno, aby pracovní auditorské materiály, které jsou využívány auditorským týmem, měly standardizovanou hlavičku. V auditorských materiálech je potřeba uvést: název auditu; objekt auditu; evidenční číslo materiálu; označení věcné části auditu, které se pracovní materiál týká; hodnocený časový úsek; jméno a podpis pracovníka, který materiál zpracoval; datum vypracování a podpis pracovníka, který provedl kontrolu pracovního materiálu. (Dvořáček, 2003, s. 120, 121)

2.5 Auditorské zprávy

Auditorská zpráva je konečným výsledkem průzkumů, šetření a analýz interního auditu, které shrnují názor auditorů na danou auditovanou oblast. Zároveň bere v potaz stanovené cíle organizace, vnitřní kontrolu a zjištěné nedostatky. Současně s auditorskou zprávou je

vyhotoven také seznam doporučení a vhodných nápravných opatření, které budou mít za následek odstranění zjištěných problémů a nedostatků. (Kafka, 2009, s. 61)

Zpráva z auditu by se měla dostat především k vlastníkům auditovaných procesů, vedoucím příslušných středisek, a musí s ní být seznámeno vedení podniku. (Nenadál, 2008, s. 252)

2.5.1 Náležitosti a požadavky

Závěrečné auditorské zprávy musí mít pečlivou a vzornou úpravu, správnou stylizaci, jednoduché a přehledné uspořádání, normalizovanou strukturu zprávy, stručnost, věcnost a přesnost.

Pečlivá a vzorná úprava

Auditorskou zprávu je nutné předložit svázanou, opatřenou příslušným nadpisem, beze skvrn či jiného znečištění, překlepů a pravopisných chyb.

Správná stylizace

V auditorské zprávě není možné využívat rázná tvrzení a agresivní způsob vyjadřování. Je nutné, aby obsah auditorské zprávy neobsahoval zbytečné fráze a klišé, ale byl jasný, stručný a lehce pochopitelný.

Jednoduché a přehledné uspořádání

Auditorské zprávy by měly být pro vedení firmy zajímavé. Úkolem auditora je, aby četba auditorské zprávy byla pohodlná a rychlá, proto musí být obsah zprávy řádně členěn a psán dostatečně velkým písmem.

Stručnost a věcnost

Auditorské zprávy by měly být velmi stručné, ale zároveň výstižné. Není možné proto uvádět nadměrné množství informací. Je možné předložit vedení podniku pouze výtah zprávy a kompletní zprávu předat auditovaným.

Přesnost

Auditor musí auditorskou zprávu vyhotovit přesně, výstižně, pravdivě a především objektivně. Vše musí být podloženo patřičnou dokumentací. (Dvořáček, 2003, s. 122, 123, 124, 125)

Struktura zprávy

Strukturováním a členěním auditorské zprávy je usnadněna četba zprávy. Tímto je zabráněno ztrátě času a zbytečné námaze při čtení zprávy. Měly by být stanoveny a dodrženy normy pro formu a obsah auditorské zprávy. Zpráva z auditu by měla obsahovat:

- Účel auditu
- Cíl a rozsah auditu
- Podrobnosti o plánu auditu
- Jména auditorů
- Datum konání auditu apod.
- Název auditované společnosti
- Použité standardy
- Pozorování a důkazy
- Doporučení
- Nápravná opatření (Mauch, 2010, s. 132)

2.5.2 Závěrečný rozhovor

Úkolem závěrečného rozhovoru je seznámit s výsledky interního auditu vedoucího auditované oblasti. Vedoucí auditované oblasti je seznámen s výsledky auditu prověřované oblasti, stanovenými příčinami nedostatků a formulacemi navrhovaných doporučení, které povedou k nápravě zjištěných nedostatků. (Kafka, 2009, s. 53)

2.6 Interní auditor

Interní auditor je osoba, která musí disponovat určitým profesionálním profilem, mít jisté předpoklady a vlastnosti, s jejichž pomocí dokáže interní auditor realizovat interní audit a dosahovat dobrých výsledků. Současní interní auditoři musí být inovativní, neustále zdokonalovat a rozšiřovat svou kvalifikaci, mít přehled o trendech v auditorské profesi a rizicích, která mohou organizaci ohrozit či poškodit.

2.6.1 Odborný profil interního auditora

Interní auditor by měl disponovat těmito rysy:

- Dynamická osoba s osobní přitažlivostí
- Společenské vystupování
- Schopnost naslouchat, mít trpělivost a nebýt agresivní
- Vzdělanost
- Přirozenost a důvěryhodnost
- Čestnost a objektivita (Dvořáček, 2003, s. 78)

2.6.2 Základní vědomosti a dovednosti interního auditora

Aby interní audit proběhl bez sebemenších problémů, je potřeba, aby interní auditor disponoval minimálně těmito základními vědomostmi:

- Znalost kontrolního systému v auditované společnosti
- Znalost rizik a řízení rizik
- Znalost postupů a technik interního auditu
- Ovládat informační technologie
- Řízení zdrojů, změn a strategie
- Znalost auditované organizace a jejich činností
- Manažerské postupy
- Znalost prostředí, ve kterém organizace provádí svou činnost
- Finanční řízení
- Společenské a sociální vzory

Interní auditor musí disponovat také dovednostmi v oblasti poznávání a chování. V oblasti poznávání se jedná o dovednosti technické, analytické, popisné a odhalovací. V oblasti chování o dovednosti osobní – charakterové, mezilidské a organizační. (Dvořáček, 2003, s. 79, 80)

2.6.3 Etický kodex a chování

Standardy pro profesionální praxi spolu s etickým kodexem se vztahují jak na jednotlivce, tak i na organizace, které služby interního auditora vykonávají. (Kafka, 2009, s. 13)

S Etickým kodexem jsou spojeny tyto základní principy a pravidla:

- **Integrita** – interní auditor musí vykonávat svoji práci čestně a odpovědně s náležitou péčí a podle platných zákonů, musí poskytovat informace, které jsou ze zákona vyžadovány, nesmí se zapojovat do nezákonných aktivit a zúčastňovat se činností, které by mohly diskreditovat auditorskou profesi nebo danou organizaci.
- **Objektivita** – interní auditor se nesmí zúčastňovat takových aktivit nebo vztahů, které by mohly narušit jeho objektivní úsudek. Jedná se o aktivity, které mohou být v konfliktu se zájmy auditované společnosti.
- **Důvěrnost** – interní auditor musí být obezřetný a zajistit ochranu informací, které byly zjištěny v průběhu auditování. Tyto získané informace nesmí použít pro jakýkoli osobní prospěch a ani žádným jiným způsobem, který by byl v rozporu se zákonem a cíli organizace.
- **Kompetentnost** – interní auditor se zavazuje, že bude poskytovat takové služby, pro které má nezbytné vědomosti, dovednosti a zkušenosti, že své služby bude provádět v souladu se standardy a neustále zvyšovat své vzdělání, zdokonalovat svou odbornost a efektivitu a kvalitu svých služeb. (Dvořáček a Kafka, 2005, s. 106)

2.6.4 Zvyšování kvalifikace auditorů

Auditor musí být dostatečně odborně způsobilý, ale mohl provádět audity na profesionální úrovni. (Mauch, 2010, s. 126)

Podstatný je přehled o aktuálních trendech v této oblasti, o neustálém zlepšování a především znalost systému řízení kvality. Tyto dovednosti dávají vyšší předpoklad, že bude auditor schopen doporučovat co možná nejefektivnější nápravná opatření. (Nenadál, 2008, s. 253)

2.6.5 Pravomoci auditorů

Při provádění auditů jsou auditoři oprávněni vstupovat samostatně na veškerá pracoviště podniku, požadovat předložení všech dokumentů, které souvisejí s tématem auditu

a pořizovat kopie těchto dokumentů, požadovat předložení provozní a technické dokumentace, pracovních a bezpečnostních příkazů a protokolů, klást dotazy na zaměstnance auditované společnosti a požadovat vysvětlení, informace, názory a zkušenosti, iniciovat a navrhnout nápravná opatření ke zlepšení aktuálního stavu a využívat patřičné kontrolní postupy a prostředky. (Dvořáček, 2003, s. 115,116)

2.6.6 Povinnosti auditorů

Auditoři jsou při provádění auditu povinni realizovat kontrolní činnost dle programu, vhodně zvoleným postupem a metodikami a dodržovat platné provozní a bezpečnostní předpisy pro vstup a činnost na auditovaném pracovišti. Pokud je auditované pracoviště ve výkonné činnosti, jsou auditoři povinni se seznámit s podmínkami pobytu na daném pracovišti, vyžádat si informace o vykonávaných pracích, nezasahovat do výkonných činností, nemanipulovat se stroji či jinými zařízeními a sestavit protokol o výsledcích provedeného auditu. (Dvořáček, 2003, s. 116)

SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce bylo definováno řízení kvality. Z několika odborných literárních zdrojů byly vymezeny pojmy: kvalita a kvalitní výrobek. Byla představena historie řízení kvality a kvalita jako technická, ekonomická a sociální veličina s morálními aspekty.

Byl definován management řízení kvality a jednotlivé soubory, ze kterých se skládá. Neméně důležité bylo seznámení se s přístupy, funkcemi a principy řízení. Byly vymezeny úlohy, které zaujímá v organizaci management rizik a jednotlivé fáze řízení rizik. Také byl představen systém kritických bodů, správná hygienická praxe a certifikace.

Další kapitola teoretické části bakalářské práce je zaměřena na audit. Byla představena historie auditu a jeho koncepce. Dále byl definován interní audit a proveden rozbor definice interního auditu. Byla představena prvotní dokumentace auditu, příprava auditu a dokumentace z již provedeného auditu. Dále byly vymezeny auditorské zprávy, a jaké náležitosti a požadavky musí tyto zprávy splňovat.

Velmi důležitým prvkem v oblasti interních auditů je osoba interního auditora. Proto byl definován odborný profil interního auditora, a jakými vědomostmi a dovednostmi by měla tato osoba disponovat. Rovněž byly vymezeny jeho pravomoci a povinnosti. Mezi tyto důležité povinnosti patří dodržování etického kodexu a patřičného chování a neustálé zlepšování auditorovy odborné kvalifikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA INTERNÍCH AUDITŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na představení vybrané společnosti a zkrácený postup výroby. Dále popisuje nastavený systém řízení kvality ve společnosti a následnou analýzu interních auditů.

3.1 Představení společnosti

Pivovar se zabývá výrobou alkoholických, nealkoholických a míchaných nápojů na bázi piva a zakládá si na tom, že vaří svá piva dle původních tradičních postupů. Pivo tak vzniká nejen tradičním způsobem, ale navíc jsou jeho základem ty nejkvalitnější regionální suroviny.

Kvalitu piv oceňují po mnoho let také pivovarští odborníci. Pivovar se tak může pyšnit řadou prestižních ocenění z degustačních soutěží, jako jsou Zlatý pohár PIVEX a České pivo. Pivovar je také držitelem ocenění Klasa A i chráněného zeměpisného označení České pivo.

3.2 Technologický postup výroby piva

Nejdůležitější aspekty pro výrobu dobrého piva jsou kvalitní vstupní suroviny, technická úroveň výrobního zařízení, zvolený technologický postup a úroveň hygieny a sanitace celého výrobního procesu.

3.2.1 Varna

Výroba piva je zahájena na výrobním středisku varna příjmem a uskladněním základních surovin, kterými jsou slad, cukr a chmel.

Klasický hlávkový chmel je používán v podobě granulí, protože si takto zpracovaný chmel zachovává všechny pivovarsky důležité kvalitativní látky. Nezpracovaný a nevhodně zabalený hlávkový chmel během skladování do další sklizně podléhá celé řadě chemických změn. Jedná se hlavně o oxidaci, při které se obsah aromatických látek chmele snižuje nebo se zcela mění jejich charakter. To se projeví v hotovém pivu nežádoucími sensorickými změnami.

Jako varní voda, která je jednou z důležitých vstupních surovin pro výrobu piva, je používána nakupovaná městská voda a její kvalitativní parametry jsou velmi příznivé pro výrobu piva.

Prvním krokem ve výrobě piva je příprava mladiny. Základními surovinami pro přípravu mladiny je ječný slad, chmel a voda. Pomocí enzymatických reakcí přejdou na varně cukry

ze sladu do roztoku, ten je následně zchlazen a zakvašen pivovarskými kvasnicemi. Kvasnice během kvašení přemění jednoduché cukry na alkohol a CO₂.

3.2.2 Spilka

Horká mladina je po skončení chmelovaru přečerpána z mladinové pánve do vířivé kádě. Zde dochází k vyloučení hrubých kalů z mladiny. Z vířivé kádě je horká mladina čerpána do chladiče, kde je ledovou vodou zchlazena na zákvasnou teplotu. Odtud je zchlazená a provzdušněná mladina čerpána na spilku do jednotlivých kvasných kádí a během spílání je zakvašena pivovarskými kvasnicemi.

Hlavní kvašení probíhá klasickou technologií v otevřených kvasných kádích. Jakmile je dosaženo požadovaného stupně prokvašení, je mladé pivo zchlazeno na sudovací teplotu a následně sesudováno do ležáckého sklepa.

3.2.3 Ležácký sklep

Zrání piva probíhá v ležáckém sklepě v ležáckých tancích. Při zrání piva v ležáckém sklepě dochází k nasycení piva vznikajícím CO₂, což má zásadní vliv na jeho říz a pěnovost. Pivo zraje v ležáckém sklepě podle stupňovitosti 40 až 60 dní. Jakmile je doba zrání piva ukončena je kvasnicové pivo před stáčením do obalů filtrováno ve filtrační stanici.

3.2.4 Filtrace

Pivo je z ležáckých tanků dopravováno na filtrační stanici. Skladba a složení filtrační směsi se řídí vlastnostmi a filtrovatelností piva. Pivo je z filtrační stanice dopravováno do přetlačných tanků a odtud je pivo dopravováno do jednotlivých stáčecích linek a plněno do obalů.

3.2.5 Stáčení

Pivo určené ke stáčení do KEG sudů je čerpáno z přetlačných tanků přes průtokový paster do tří plně automatických stáčecích linek. Plnění sudu probíhá přes dávkovací průtokoměry, jejichž přesnost je pravidelně kontrolována servisním technikem za přítomnosti pracovníka Českého metrologického institutu.

Pivo určené pro stáčení do lahví je zfiltrováno a na stáčecí lince lahvového piva je stočeno do skleněných lahví, vloženo do přepravek nebo kartonů a uloženo ve skladu hotových výrobků.

Pivo určené pro stáčení do plechovek je tlačeno do plniče plechovek o výkonu 16 000 ks plechovek za hodinu, kde jsou plechovky po vypláchnutí plněny v plniči pod atmosférou CO₂, zavíčkované a po kontrole plnosti pokračují do pastery, kde jsou pasterovány. Po výjezdu z pastery je opět zkontrolována plnost každé plechovky a jsou označena datem minimální trvanlivosti na dně plechovky.

Pivo určené pro stáčení do PET lahví je tlačeno hnacím plynem a čerpadlem do průtokového pastery a odtud do pufr-tanku a dále do plniče PET lahví. PET láhev je v plniči natlakovaná CO₂, naplněna pivem a zavíčkována. Poté je zkontrolována plnost láhve a láhev je označena etiketou a datem minimální trvanlivosti.

3.3 Systém řízení kvality HACCP ve společnosti

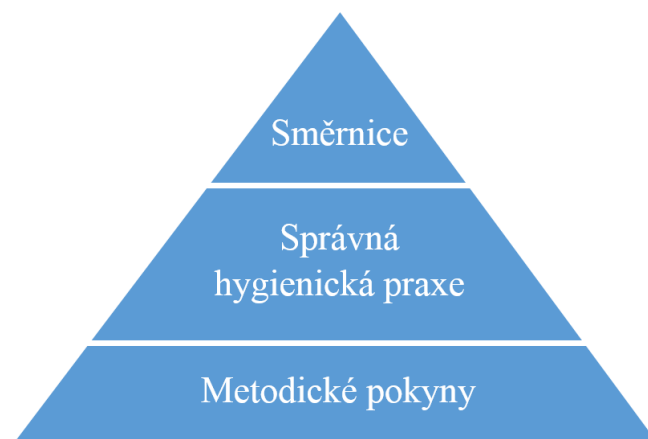
Hlavním účelem systému řízení kvality je zajistit bezpečnost potravin, která souvisí s přítomností nebezpečí v době konzumace potraviny spotřebitelem. Nebezpečí ohrožující bezpečnost potravin se mohou objevit v kterékoliv části potravinového řetězce, proto je nutné, aby bylo nastaveno odpovídající řízení v celém potravinovém řetězci.

Potravinový řetězec tvoří zejména prvovýroba, dopravci, provozovatelé skladů, subdodavatelé, maloobchodci, stravovací zařízení a výrobci zařízení, obalových materiálů, čisticích prostředků, či jiných přídatných látek a složek.

Je tedy nutné, aby bezpečnost potravin byla zajišťována společným úsilím všech účastníků se stran.

3.3.1 Systém řízení HACCP

Systému řízení HACCP jsou nadřazeny příslušné směrnice. Směrnice mají nadřazenou působnost nad správnou hygienickou praxí, na kterou navazují metodické pokyny.



Obrázek 3 Systém řízení HACCP (vlastní zpracování)

3.3.2 Důležité pojmy v systému HACCP

- Analýza nebezpečí – proces, který shromažďuje a hodnotí informace o různých druzích nebezpečí pro zdravotní nezávadnost potravin a o podmínkách umožňujících jejich přítomnost v potravině. Tyto informace a podmínky jsou nutné pro rozhodnutí o jejich významu pro nezávadnost potravin a o jejich zařazení do plánu systému kritických bodů.
- Certifikace systému HACCP – činnost, kterou provádí nezávislá akreditovaná společnost za účelem vydání certifikátu, jímž osvědčí, že systém HACCP je funkční a je v souladu s legislativními požadavky.
- Dokumentace systému HACCP – soubor dokumentů a záznamů, který popisuje systém HACCP, včetně postupů pro zavedení systému, který také dokumentuje jeho aplikaci a účinnost.
- Kontrolní bod – krok procesu, kterým mohou být biologické, chemické nebo fyzikální faktory ovládány.
- Kritický bod – úsek výrobního procesu, ve kterém lze vhodnými ovládacími prvky výrazně omezit (předejít nebo zcela vyloučit) zásadní ohrožení zdravotní nezávadnosti potravin.
- Nebezpečí – jedná se o soubor chemických, biologických či fyzikálních činitelů v potravině. Tento činitel může porušit její zdravotní nezávadnost.
- Nápravné opatření – jedná se o akci, kdy je systém navrácen do zvládnutého stavu.
- Riziko – odhad pravděpodobnosti výskytu nebezpečí. Určuje se sledováním, pozorováním a měřením stanovených znaků určeným způsobem.
- Správná hygienická praxe (SHP) – dodržování všech právně upravených výrobních postupů a požadavků. Rovněž také uplatnění technických, technologických a hygienických pravidel, které odpovídají všeobecně uznávanému vědeckému poznání pro naplnění legislativních požadavků na bezpečnost potravin.
- Systém kritických bodů – identifikuje, hodnotí a ovládá významná nebezpečí v kritických bodech.
- Tým HACCP – skupina osob, které vypracují, zdokumentují, zavádějí a udržují systém HACCP.

- Interní audit – systematická a nezávislá činnost, která hodnotí úroveň zavedeného systému kritických bodů. Tato činnost je prováděna příslušnými pracovníky (interními auditory), kteří nejsou za vytvořený systém kritických bodů přímo odpovědní.

3.3.3 Závazky a úkoly vedení organizace

Dlouhodobou strategií organizace je trvale plnit požadavky zákazníků, naplnit požadavky platné národní legislativy a legislativy EU, doložit jejich plnění a obstát v konkurenčním prostředí na trhu.

3.3.4 Politika zdravotní nezávadnosti

Vedení společnosti vyhláší tuto politiku zdravotní nezávadnosti svých výrobků jako jeden z předpokladů pro účinné prosazování a zlepšování systému kritických bodů a správné hygienické praxe. Vedení tuto politiku prosazuje, zdůvodňuje a šíří formou školení zaměstnanců a vyvěšením tohoto dokumentu na pracovištích.

Naplňování této politiky je ověřováno při přezkoumávání stavu řízení systému HACCP vedením organizace.

3.3.5 Cíle zdravotní nezávadnosti

Na základě politiky stanovuje organizace každoročně konkrétní cíle ve vztahu k projektu HACCP. Vedení pivovaru přezkoumává řízení HACCP včetně hodnocení nutnosti změn jednou ročně.

Podkladem pro přezkoumání je zpráva představitele vedení HACCP, již byl vedením společnosti jmenován.

3.3.6 Hygienické požadavky na potravinářský provoz

Hygienické požadavky kladené na potravinářský provoz musí být dodržovány dle národní a evropské legislativy. Jsou řešeny dle potřeb, systémově jsou ošetřeny v související řízené dokumentaci.

3.3.7 Ověřování správnosti plánu HACCP

Tým HACCP jednou ročně přezkoumává systém kritických bodů ve vztahu k aktuálnímu stavu ve výrobě, skladování a distribuci, zhodnotí eventuální změny a požadavky na nutnost aktualizace řízené dokumentace SHP a HACCP.

3.3.8 Ověřování funkčnosti systému HACCP

Interní auditoři systému managementu bezpečnosti potravin, dle ročního harmonogramu auditů, provádějí interní audit jednotlivých fází výroby, skladování a distribuce produktu, a posoudí úroveň sledovatelnosti ke spotřebiteli na konkrétní šarži piva.

Z jednotlivých částí auditu vypracují zápisy a stanoví nápravná opatření, termíny odstranění neshod a odpovědnosti osob. Ve stanovených termínech zajistí kontrolu plnění nápravných opatření.

3.3.9 Certifikační audit

Certifikační audit je externí firmou prováděn pravidelně, s platností certifikátu na 3 roky. V mezidobí certifikačních auditů se jednou ročně provádí audity kontrolní.

3.3.10 Procesy a činnosti související s SHP a HACCP

Procesy a činnosti, které souvisejí se správnou hygienickou praxí a HACCP jsou rozděleny do několika řízených dokumentů:

- SHP 1 – Výroba piva
- SHP 2 – Školení zaměstnanců
- SHP 3 – Sanitační řád
- SHP 4 – Skladovací řád
- SHP 5 – Nakládání s odpady, ochrana životního prostředí a bezpečnost práce
- SHP 6 – Preventivní údržba
- SHP 7 – Odpovědnosti a pravomoci
- SHP 8 – Metrologie
- SHP 9 – Systém kontroly kvality
- SHP 10 – Provozní a osobní hygiena

- SHP 11 – Desinfekce, desinsekce a deratizace
- SHP 12 – Reklamace a stahování z trhu
- SHP 13 – Nákup surovin
- SHP 14 – Správa řízení dokumentace
- SHP 15 – Legislativa a správa dokumentace
- SHP 16 – Popisy pracovních míst
- SHP 17 – Pracovní náplně
- SHP 18 – Doprava a distribuce
- SHP 19 – Externí stáčení piva
- SHP 20 – Přejímka a kontrola surovin a pomocných materiálů
- SHP 21 – Registr skla a tříštivých materiálů
- SHP 22 – Interní audity

Z výše uvedených dokumentů se v následující kapitole zaměříme na dokument SHP 22 – Interní audity.

3.4 Postup provádění interního auditu ve společnosti

Pro vykonání samotného interního auditu je potřeba vypracovat program auditu na základě ročního plánu interního auditu. Dále jsou prováděny interní audity menší časové náročnosti a rozsahu.

3.4.1 Účel provádění interního auditu

Interní audit je ve společnosti prováděn za účelem zpřehlednění mechanismu pro nezávislé přezkoumávání chodu společnosti. Z pověření jejího vedení je vytvořen postup provádění interního auditu.

3.4.2 Hodnocení práce interního auditora

Hodnocení práce interního auditora není v příslušných směrnících a dokumentech nijak definováno. Práce interního auditora a jím vyhotovený protokol z interního auditu a jeho úroveň není proto žádným způsobem vyhodnocována. Vyhodnocované jsou pouze konkrétní prověřované podněty.

3.4.3 Postup provádění interního auditu vybrané společnosti

Plánování interního auditu

Představitel vedení týmu HACCP zodpovídá za provádění interních auditů v souladu s ročním plánem interních auditů. Plány interních auditů vychází zejména z legislativních požadavků, závěrů předchozích interních auditů a také ze stanovených cílů a strategií společnosti. Je nutné, aby vedení týmu HACCP řádně komunikovalo se zainteresovanými zaměstnanci.

Plán interních auditů je proto nutné vyvěsit na sdílený disk nebo kopii plánu osobně předat zainteresovaným osobám.

Plán interního auditu obsahuje předmět interního auditu, který je rozdělen na jednotlivé procesy. Dále cíl interního auditu; datum, kdy bude interní audit uskutečněn; auditované středisko a jména osob, které budou interní audit provádět.

Příprava na audit

Před každým interním auditem je nutné, aby se pověření auditoři na audit pečlivě připravili. Příprava interního auditora spočívá v nastudování dostupných informací a dokumentů, v seznamování se s pracovními procesy auditovaného střediska. Během školení jsou auditoři poučeni, na jaké konkrétní podněty se při auditování zaměřit. Rovněž je doporučeno využívat předem připraveného seznamu auditních otázek, který ovšem není povinný. Tyto konkrétní otázky bude auditor klást během auditu. Příprava také zahrnuje prostudování interních auditů z minulých let.

Začátek auditu

Interní audit ve společnosti je zpravidla prováděn v ranních hodinách a trvá několik hodin. Během úvodní schůzky interních auditorů s představitelem vedení týmu HACCP je prodiskutován časový harmonogram interního auditu, aby byl zajištěn plynulý chod interního auditu, a aby nebyl výrazně narušen chod společnosti.

Vlastní auditování

Vlastní auditování spočívá v prověřování aktuálního stavu, zda je v souladu s normami, směrnici a metodickými pokyny společnosti. Tým, který na daném středisku interní audit provádí je složen minimálně ze tří členů. Mezi tyto členy patří dva auditoři, kdy jeden z nich je hlavním auditorem, a vedoucí daného střediska.

Auditor je oprávněn položit otázku kterémukoli zaměstnanci auditovaného střediska. Klade operátorům výroby otázky, které se týkají provádění jejich pracovní činnosti. Auditor je rovněž oprávněn si nechat předložit záznamy o provedené pracovní činnosti, zda je v souladu s danými předpisy.

Auditoři si během interního auditu sepisují poznámky do stanoveného formuláře, aby bylo jasné, zda se ptali na všechny požadavky stanovené plánem interních auditů.

Závěr

Po skončení vlastního auditování jsou auditoři povinni zaslat vedoucímu auditovaného střediska “Oznámení o interním auditu HACCP“ – minimálně 14 dnů před termínem konání interního auditu.

Auditoři vypracují do 14 dnů po provedení “Zápis z auditů HACCP“, zajistí podepsání každého zápisu vedoucím auditovaného střediska a postoupí je vedoucímu týmu HACCP, který jej postoupí představiteli vedení HACCP ke stanovení nápravných opatření, termínů a zodpovědností.

Po vypracování nápravných opatření představitel vedení HACCP předá vedoucímu týmu HACCP originál zápisu z interního auditu a ten jej postoupí interním auditorům ke kontrole nápravných opatření. Za kontrolu a zápis nápravných opatření zodpovídá hlavní (vedoucí) auditor.

V případě, že nebyla splněna všechna nápravná opatření z auditu, komunikuje interní auditor přímo s představitelem vedení HACCP, který buď navrhne jiný termín plnění, nebo v případě potřeby řeší nedostatky s vedoucími auditovaných středisek.

3.4.4 Doporučený návrh kontroly auditované oblasti

Na všech auditovaných střediscích je kontrolován skutečný stav s pravidly a povinnostmi uvedenými ve směrnících a metodických pokynech souvisejících s daným střediskem.

Kontrola evidence a záznamů vyplývající z těchto směrnic a metodických pokynů (např. sanitální deníky, záznamy o kontrole plnosti PET lahví a plechovek, atd.).

Kontrola dodržování zásad hygieny a sanitace (úroveň čistoty a úklid na střediscích).

Kontrola dodržování zásad osobní hygieny a dalších požadavků vyplývajících z daných směrnic.

3.4.5 Uložení dokumentů

Originály provedených interních auditů jsou uloženy u manažera kvality. Skeny interních auditů včetně popsaných nápravných opatření jsou uloženy pro potřeby vedoucích auditovaných středisek a interních auditorů na sdíleném disku.

3.4.6 Charakteristika interních auditorů

Interních auditorů se v podniku nachází celá řada. Zkušenosti v podniku má však každý z nich zcela odlišné, protože každý z nich odpovídá za odlišnou část výroby. Jejich činnost vyžaduje znalost výrobních procesů.

Interní auditoři, kteří provádějí audity HACCP jsou THP výroby, jsou proškolení certifikačním auditorem systému bezpečnosti potravin v intenzivním kurzu. Zúčastňují se dalších školení, popř. ukázkových auditů pro prohlubování znalostí. Po dohodě lze využít auditorů sesterských pivovarů.

Auditor by měl být schopen vést audit a dodržovat veškeré atributy vykonávání interního auditu. Další z vlastností auditora by měla být nezávislost – je předpokladem pro jeho spravedlivé hodnocení. Interní auditoři vybrané společnosti jsou řádně vzdělávání příslušnými školeními a jsou jim předkládána doporučení, na které oblasti ve výrobě se mají během interního auditu zaměřit.

Tým auditorů pro každý audit má vždy dva členy, jeden z nich je stanoven vedoucím auditorem. Dvojice auditorů jsou v programu meziročně střídány, tak aby byla zajištěna nezávislost a nezájatost.

3.5 Analýza interních auditů

Ve vybrané firmě, kde pracuji, jsem dostal k dispozici výsledky interních auditů za roky 2015 – 2019. V každém auditovaném roce jsem se zaměřil na 4 výrobní střediska ve firmě. Jedná se o střediska varna, spilka, sklep a stáčírna.

Tato konkrétní čtyři střediska jsem si vybral ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je osobní zkušenost se dvěma výrobními středisky, ať už jako brigádník či jako řadový zaměstnanec. Druhým důvodem je skutečnost, že tato výrobní střediska pokrývají proces výroby piva od příjmu surovin po samotné stáčení do obalů.

V protokolech z interních auditů jsem se zaměřil na podněty, které byly hodnoceny hůře než shoda, tedy těm podnětům, které byly ohodnoceny jako neshoda či částečná neshoda a doplnil je vlastním názorem k řešení těchto podnětů.

Po podrobném prostudování protokolů z interních auditů jsem na základě nastudovaných odborných zdrojů zhodnotil práci interních auditorů ve společnosti a navrhl určité změny.

3.5.1 Analýza výsledků interních auditů za roky 2015 – 2019

Hodnocení úspěšnosti interních auditů

Na základě zjištěných skutečností je provedeno hodnocení splnění požadavků interního auditu: 2 body shoda, 1 bod částečná neshoda, 0 bodů neshoda. K jednotlivým prověřovaným podnětům je přidělen příslušný počet bodů. Je nutné také zjistit maximální možný počet získaných bodů. (Vymětal, 2015, s. 20)

Metodika udělování bodů

Při hodnocení prověřovaných otázek musí interní auditor postupovat zcela objektivně a dle svého nejlepšího úsudku.

Pokud interní auditor na základě šetření usoudí, že prověřovaná otázka je v naprostém souladu se směrnicemi a metodickými pokyny, udělí maximální možný počet bodů – 2 body.

Pokud interní auditor usoudí, že prověřovaná otázka má mírné nedostatky se směrnicemi a metodickými pokyny, udělí 1 bod.

Pokud interní auditor usoudí, že prověřovaná otázka je v naprostém nesouladu se směrnicemi a metodickými pokyny, udělí 0 bodů.

Maximální možný počet získaných bodů na středisku varna činí 42 bodů, na středisku spilka 36 bodů, na středisku sklep 50 bodů a na středisku stáčírna 52 bodů.

Stanovení výpočtu úspěšnosti

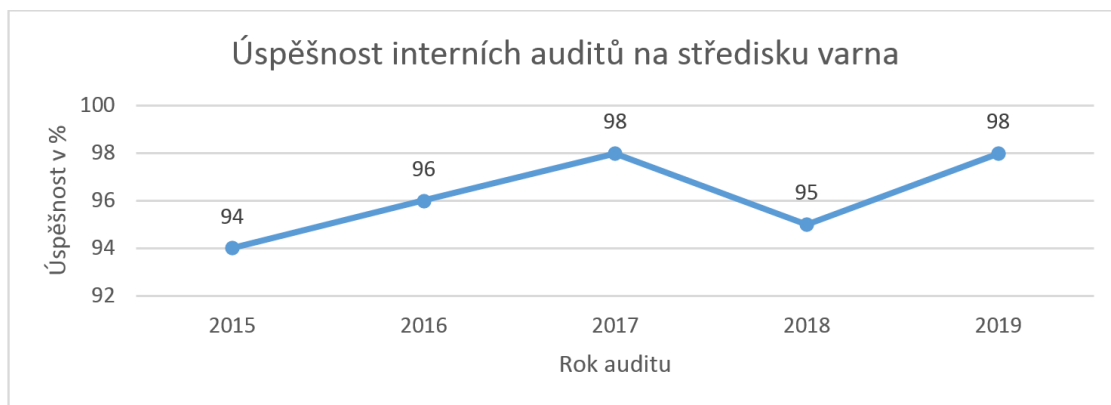
1. Je stanoven maximální možný počet získaných bodů:
Počet auditorem prověřovaných otázek je vynásoben dvěma, tímto krokem je získán maximální možný počet získaných bodů = B_{\max}
2. Je zjištěn skutečný počet získaných bodů = B_s
3. Úspěšnost auditu je stanovena tím způsobem, že počet skutečně získaných bodů je vydělen maximálním možným počet bodů a následně vynásoben stem = $U(\%)$

4. Výsledný vzorec je stanoven takto:

$$U(\%) = B_s / B_{\max} * 100$$

5. Výsledný výpočet je udáván v procentech (Vymětal, 2015, s. 21)

3.5.2 Interní audity na středisku varna za roky 2015 – 2019



Obrázek 4 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku varna (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 4 je možné vidět grafické znázornění úspěšnosti interních auditů na středisku varna v letech 2015 – 2019. Z uvedeného grafu je patrné, že v tomto pětiletém období byl nejméně úspěšný interní audit z roku 2015 - v tomto roce byla zjištěna úspěšnost interního auditu 94 %. Ve zkoumaném období byla nejvyšší úspěšnost interního auditu na středisku varna zjištěna v letech 2017 a 2019, kde byla zjištěna shodná úspěšnost 98 %.

Podněty hodnocené jako nesplněno či částečně splněno:

- V roce 2015 byla nalezena poškozená podlaha u nádrže na teplou vodu. Tento podnět byl hodnocen jako neshoda. Lhůta k nápravě tohoto stavu byla stanovena do 31. 12. 2015.

Poznámka: Náprava ke stanovenému datu nebyla provedena. Nebylo zadokumentováno a zdůvodněno, proč nebyla tato náprava provedena.

- Při interním auditu, který se konal v červnu roku 2015 byl stanoven termín na dokončení opravy šrotovníku a opravy kopačky. Termín k nápravě byl stanoven do konce října 2015.

Poznámka: Po kontrole bylo zjištěno, že k nápravě došlo pouze částečně a další termín nápravy již nebyl stanoven. Tato neshoda se na seznamu neshod objevila i v následujícím roce 2016.

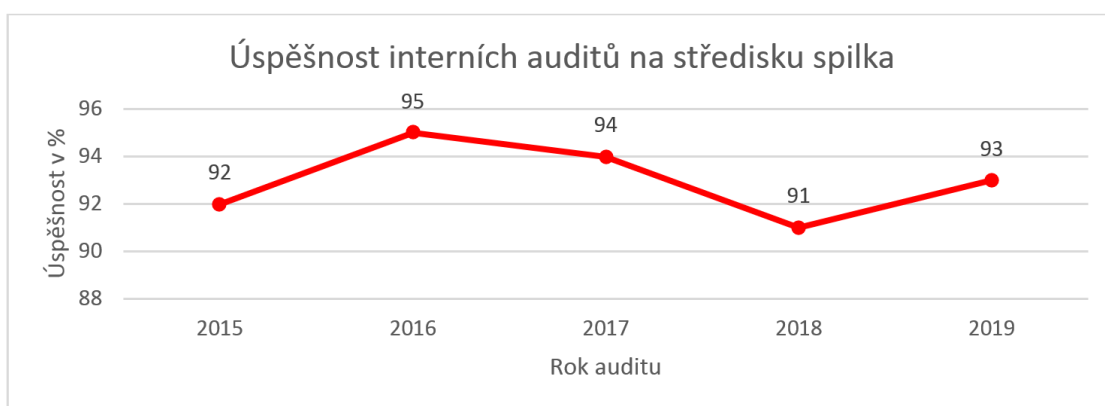
- V roce 2015 byla nalezena neshoda na obalu jódového roztoku, kde nebylo uvedeno datum přípravy roztoku.

Poznámka: Za tuto neshodu byly odpovědny laborantky pivovaru, které neshodu napravily ihned po zjištění tohoto stavu. V dalších letech se tato neshoda již neobjevila.

- Při interním auditování v letech 2017, 2018 a 2019 byla objevena opakující se neshoda. Po dokončení oprav u nádrže na teplou vodu zůstala odkrytá izolace.

Poznámka: Tato objevená neshoda se vyskytuje tři roky za sebou, bez zdůvodnění vedoucího pracovníka, který zajišťuje plánování oprav ve firmě.

3.5.3 Interní audity na středisku spilka za roky 2015 – 2019



Obrázek 5 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku spilka (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 5 je možné vidět grafické znázornění úspěšnosti interních auditů na středisku spilka v letech 2015 – 2019. Z uvedeného grafu je patrné, že v tomto pětiletém období byl nejméně úspěšný interní audit z roku 2018 - v tomto roce byla zjištěna úspěšnost interního auditu 91 %. Ve zkoumaném období byla nejvyšší úspěšnost interního auditu na středisku spilka zjištěna v roce 2016 s hodnotou úspěšnosti 95 %.

Podněty hodnocené jako nesplněno či částečně splněno:

- Po kontrole sanitačního deníku v roce 2015 byly nalezeny záznamy s nevyplněným polem pro podpis, datum a rozdíl v pH.
- Roku 2016 byla auditorem nalezena neoznačená nádoba s naředěným roztokem. V roce 2018 byla objevena neshoda stejného charakteru s jiným druhem nádoby.

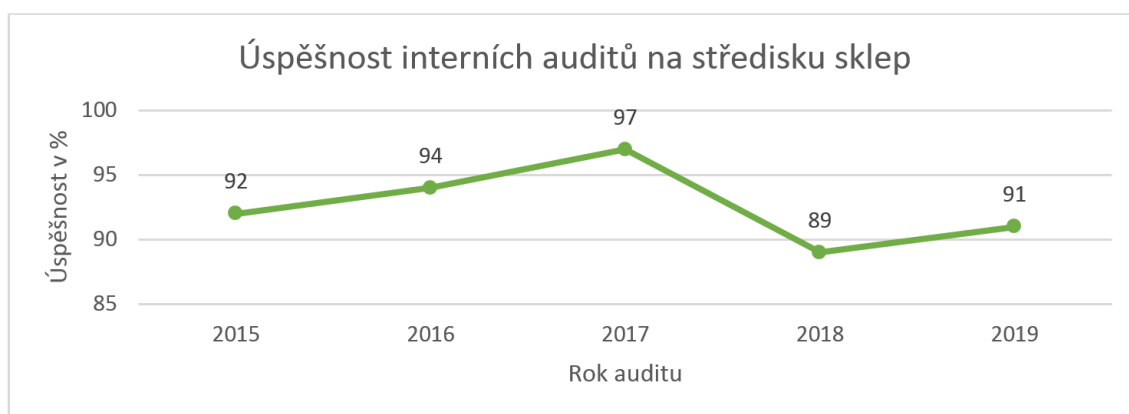
- V letech 2016, 2017 a 2018 byla objevena opakující se neshoda. Při kontrole systému monitoringu CO₂.

Poznámka: Bylo zjištěno, že alarmy systému jsou sice funkční, ale výstražná světelná signalizace nikoliv. Tato zjištěná neshoda byla zařazena již v roce 2016 do business plánu podniku s cílem nahradit stávající systém monitoringu systémem novým.

- V roce 2018 bylo nahlášeno možné bezpečnostní riziko v podobě nevyhovující výpustě z CIP stanice. Tento podnět se na seznam dostal také v roce 2019.

Poznámka: V protokolech z roku 2018 není žádná zmínka o rozhodnutí, zda byla výpust' z CIP stanice vyhodnocena jako bezpečnostní riziko či nikoliv. V roce 2019 již tato výpust' jako bezpečnostní riziko vyhodnocena byla a došlo tedy k nápravě a přesunutí dané výpusti.

3.5.4 Interní audity na středisku sklep za roky 2015 – 2019



Obrázek 6 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku sklep (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 6 je možné vidět grafické znázornění úspěšnosti interních auditů na středisku sklep v letech 2015 – 2019. Z uvedeného grafu je patrné, že v tomto pětiletém období byl nejméně úspěšný interní audit z roku 2018 - v tomto roce byla zjištěna úspěšnost interního auditu 89 %. Ve zkoumaném období byla nejvyšší úspěšnost interního auditu na středisku sklep zjištěna v roce 2017 s hodnotou úspěšnosti 97 %.

Podněty hodnocené jako nesplněno či částečně splněno:

- Po kontrole zápisů sanitací v roce 2015 bylo zjištěno, že v seznamu sanitací chybí nové sanitační programy.

Poznámka: Po rekonstrukci potrubí ve sklepě byly vytvořeny také nové sanitační programy. Bylo nutné aktualizovat sanitační řád, aby zde byly uvedeny také nové sanitační programy.

- Ve stejném roce byly nalezeny pracovní pomůcky v nevyhovujícím stavu.

Poznámka: Jednalo se především o kartáče na čištění technologií a podlah.

- V roce 2017 po prostudování záznamů v sanitačních denících bylo sice zjištěno, že deník je obsluhou střediska sice veden dle sanitačního řádu, ale byly objeveny chybějící záznamy o kontrole vedoucím pracovníkem střediska.
- V tomto roce bylo také zjištěno, že někteří zaměstnanci obsluhy nerespektovali barevné rozlišení a označení pracovních pomůcek.

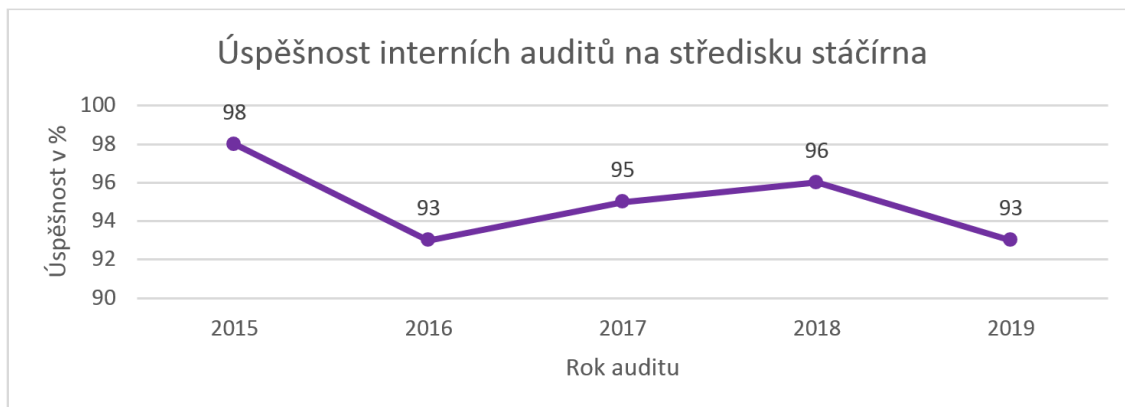
Poznámka: Jedná se o rozdělení pracovních pomůcek na bílou a červenou barvu, kde bílé pracovní pomůcky jsou určeny na technologii a červené na podlahy a obklady.

- V roce 2018 bylo objeveno, že namísto bílé nádoby se sanitačním roztokem na vodovodní hadice byl využíván modrý kanystr.

Poznámka: V bílé nádobce se nachází roztok se sanitačním roztokem (roztokem desinfekce), do které se vloží koncovka vodovodní hadice, aby nedošlo k zamoření bakteriemi.

- Po kontrole lékárníčky byly v roce 2019 nalezeny prošlé výrobky a chybějící obvazový a jiný materiál.
- Téhož roku byly po prozkoumání sanitačních deníků objeveny chybějící podpisy a záznamy o provedení kontroly pH.
- V roce 2019 byly na CIP stanici nalezeny laboratorní vzorky na nevhodných místech.

3.5.5 Interní audity na středisku stáčírna za roky 2015 – 2019



Obrázek 7 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku stáčírna (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 7 je možné vidět grafické znázornění úspěšnosti interních auditů na středisku stáčírna v letech 2015 – 2019. Z uvedeného grafu je patrné, že v tomto pětiletém období byly nejméně úspěšné interní audity z roku 2016 a 2019 - v těchto letech byla zjištěna úspěšnost interních auditů 93 %. Ve zkoumaném období byla nejvyšší úspěšnost interního auditu na středisku sklepu zjištěna v roce 2015 s hodnotou úspěšnosti 98 %.

Podněty hodnocené jako nesplněno či částečně splněno:

- V roce 2015 nebyl předložen dokument o proškolení obsluhy na dané zařízení.

Poznámka: Toto zařízení nebylo při pořízení pravděpodobně zavedeno do evidence.

- Po prozkoumání sanitačního deníku v roce 2016 byla nalezena neshoda se sanitačním řádem. V sanitačním deníku chyběly záznamy o měření pH oplachové vody.
- Téhož roku byla objevena neoznačená láhev s tekutinou.
- Při kontrole v roce 2017 sanitační záznamy odhalily, že nebyla dodržena četnost výměny sanitačních roztoků.

Poznámka: V sanitačních řádech jsou u jednotlivých chemických prostředků uvedeny přesné pokyny, jakou má mít roztok koncentraci, jaká je četnost výměny apod.

- Téhož roku byly při interním auditování nalezeny neoznačené vzorky.
- V roce 2018 byla nalezena nevhodně ležící vodovodní hadice.

Poznámka: Je nutné, aby vodovodní hadice byla namotaná na k tomu určeném stojánku a koncovka ponořena v nádobce se sanitacním roztokem.

3.5.6 Analýza procesní stránky interních auditů a práce auditorů

Zařazení útvaru interních auditů

Útvar interních auditů ve vybrané společnosti spadá pod management řízení kvality. Z tohoto důvodu nemusí být stoprocentně zaručena nestrannost auditorů vůči managementu.

Osoby pověřené auditem

Osoby pověřené auditem jsou zároveň také kmenovými zaměstnanci pivovaru. Tito zaměstnanci vykonávají svoji běžnou pracovní funkci (např. vedoucí střediska, směnový mistr, laborantka, apod.), a také vykonávají funkci interního auditora ve společnosti. Tyto osoby jsou vybrány napříč celou výrobou (např. vedoucí střediska varna, vedoucí dopravy, vedoucí údržby atd.). Všechny osoby pověřené interním auditem jsou řádně proškoleny.

U řady osob, které jsou pověřeny interním auditem, je možné sledovat odchylky v kvalitě zpracovaných záznamů z interních auditů. Tyto kvalitativní odchylky ve zpracovaných záznamech z interních auditů lze sledovat převážně u těch auditorů, kteří při své běžné pracovní funkci nepřichází do přímého kontaktu s vybranými středisky – varna, spilka, sklep, stáčírna.

Jedná se kupříkladu o situaci, kdy je vedoucí dopravy jmenován hlavním auditorem na středisku spilka. V tomto případě může být vedoucí dopravy vhodný z hlediska svých kvalit na středisko doprava, ale není dostatečně kvalifikovaný k vykonávání interního auditu na středisku spilka z důvodu neznalosti tamních výrobních procesů.

Vytíženost a motivace auditorů

Naprostá většina interních auditorů zastává ve společnosti svou hlavní pracovní funkci např. vedoucí střediska, směnový mistr, laborantka apod. Vzhledem k tomu, že tyto osoby jsou vytíženy svou standardní pracovní funkcí, je pro ně interní audit prací navíc a nemusejí se internímu auditu věnovat naplno, jak by bylo potřeba.

Interní audit ve společnosti není zařazen do finančního ohodnocení auditora. Neexistuje zde žádný motivační prvek, který by interního auditora motivoval k lepším pracovním výkonům v oblasti auditování.

Kritéria úspěšnosti interního auditu

Ve společnosti nejsou stanovena žádná podrobnější kritéria, zda byl interní audit úspěšný či nikoliv. Interní audity ve společnosti podávají pouze informace o neshodách či částečných neshodách. Z tohoto důvodu zde není prostor pro podrobnější analýzy za pomoci statistických metod.

Pomůcky při auditování na místě

Při interním auditování na místě využívá interní auditor pomůcky, které si před samotným auditem připravil, a které sám uzná za vhodné. Na základě školení získávají interní auditoři doporučení, jak interní audit na místě provádět, ale v konečné fázi mají takřka volnou ruku. Z toho důvodu si část auditorů zapisuje poznámky až při samotném auditování na místě, kdežto druhá část auditorů využívá seznam již předpřipravených otázek (určitá forma check-listu). Z prostudovaných záznamů je patrné, že ta část auditorů, která pracuje s předpřipraveným seznamem otázek, prokazuje přehlednější a kvalitnější práci, než je tomu u jejich kolegů, kteří tyto materiály předpřipravené nemají. Check-listy nejsou ve společnosti při interním auditu povinně zavedeny, nevyžaduje se rovněž, aby si auditor check-list sám vytvořil. Stejně tak není zavedena možnost pořizování fotodokumentace během auditování na místě.

Check-listy

Zásadním nedostatkem interních auditů ve vybrané společnosti je úplná absence check-listů. Interní auditoři ve společnosti jsou sice patřičně školeni, ale dostávají pouhá doporučení, na které nedostatky se při interním auditování zaměřit, a kde tyto nedostatky hledat. Tato pouhá doporučení a úplná absence check-listů mají za následek, že v analyzovaných materiálech je možno sledovat různorodou kvalitu zpracování interních auditů.

Využití check-listů při interním auditování samozřejmě není povinné. Jedná se pouze o doporučovanou formu vedení interních auditů. V tomto konkrétním zkoumaném případě se jeví povinné zavedení check-listů jako správná volba, která povede ke zvýšení kvality záznamů z interních auditů.

Standardizovaný protokol

Po skončení interního auditování má auditor povinnost napsat "Zápis z auditu HACCP". K tomuto účelu je zaveden standardizovaný formulář. Do tohoto formuláře je interní auditor povinen zapsat všechny zjištěné podněty, které získal během auditování na místě. Vyplněný

“Zápis z auditu HACCP“ je auditor povinen do 14 dnů předat k podepsání vedoucímu prověřovaného střediska. Vedoucí prověřovaného střediska po podepsání předá “Zápis z auditu HACCP“ vedoucímu týmu HACCP.

Dohledatelnost záznamů

Všechny záznamy týkající se interních auditů ve společnosti jsou dohledatelné na sdíleném disku společnosti. Rovněž jsou tyto záznamy uchovávány v tištěné podobě u manažera kvality.

3.5.7 Závěry z analýzy interních auditů

Z analýzy interních auditů, která byla provedena na střediscích varna, spilka, sklep a stáčírna za roky 2015 – 2019 je patrné, že z procentuálního hlediska je v oblasti interních auditů nejméně úspěšné výrobní středisko sklep.

Check-listy nejsou ve vybrané společnosti zavedeny. Někteří interní auditoři vedou záznamy z interních auditů v podobě, která se velmi podobá samotným check-listům. Díky tomu jsou záznamy vyhotoveny přehledně a především profesionálně a kvalitně. Z ostatních záznamů, které těchto kvalit nedosahují, není místy vůbec zřejmé, jaké položky auditor kontroloval, protože uvádí pouze nalezené nedostatky.

Z analýzy výsledků interních auditů je rovněž patrné, že některé prověřované podněty se opakovaly několik po sobě jdoucích let. U několika podnětů se neshoda opakovala i tři roky za sebou.

Pokud je prověřovaný podnět auditorem hodnocený jako neshoda či částečná neshoda, vypracuje se k tomuto podnětu nápravné opatření, které musí být k určitému datu a konkrétní osobou splněno. U několika nápravných opatření nedošlo k nápravě neshodného či částečně neshodného stavu k určenému datu. Skutečnost, že náprava nebyla sjednána k určenému datu je řešena stanovením nového termínu. V záznamech není ovšem písemně zdůvodněno, proč k nápravě problematického stavu nedošlo.

Během průzkumu interních auditů za roky 2015 – 2019 byl objeven častý problém se zapisováním záznamů v sanitačních denících. Ať už se jednalo o nevyplněné datum, či podpis, ale především rozdíl v pH výplachových vod. Tyto skutečnosti jsou v rozporu se sanitačním řádem téměř každý rok i přesto, že jsou zaměstnanci každoročně řádně proškoleni.

Z výše uvedeným souvisí kontrola vedoucím pracovníkem střediska, kdy vedoucí pracovník řádně nekontroloval patřičné záznamy v sanitačních denících.

V prověřovaných záznamech za dané období byla rovněž objevena neefektivnost vedoucího pracovníka, který nebyl schopen reagovat na změny či nové okolní podněty. Tyto podněty se týkaly především nově pořízených sanitačních nádob, které již byly ve fázi používání, ale nebyly řádně označeny. Dále neaktuální seznam sanitací s chybějícími sanitačními programy, které byly nově zavedeny.

Další problém je možné vidět v konkrétních osobách, které jsou pověřeny interním auditem. Některé pověřené osoby nejsou v běžném provozu v bližším kontaktu se zkoumanými výrobními středisky. V záznamech z interních auditů je u těchto osob možné sledovat horší kvalitu záznamů a zpracování, než je tomu u osob, které jsou v blízkém kontaktu s výrobou.

Ve vybrané společnosti mají interní audity dle mého názoru pouze informativní charakter. S tím souvisí také kvalita některých záznamů. Společnost z interních auditů nezískává další informace, které může interní audit nabídnout. Jako příklad můžeme uvést úspěšnost interního auditu na daném středisku a zavedení kritérií, zda byl interní audit úspěšný či nikoliv.

SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části bakalářské práce byla představena vybraná společnost a stručně popsán tradiční technologický postup výroby piva.

Byl představen systém řízení kvality HACCP ve společnosti a vymezeny důležité pojmy v tomto systému. Byly představeny závazky a úkoly vedení organizace a politika a cíle zdravotní nezávadnosti ve společnosti. Byly vymezeny hygienické požadavky na potravinářský provoz a způsoby ověřování správnosti a funkčnosti systému HACCP. Také byly představeny procesy a činnosti, které souvisí se Správnou hygienickou praxí a systémem řízení kvality HACCP, a rovněž řízené dokumenty, jejichž součástí je dokument zabývající se interními audity.

Dále byl představen postup provádění interního auditu ve společnosti, jeho účel provádění, doporučený návrh kontroly auditovaných oblastí, ale také charakteristika interních auditorů ve společnosti.

Nejdůležitější částí práce bylo provedení samotné analýzy interních auditů ve vybrané společnosti. Společnost poskytla záznamy z interních auditů za roky 2015 – 2019, ze kterých byly vybrány čtyři výrobní střediska – varna, spilka, sklep a stáčírna. Bylo provedeno hodnocení úspěšnosti interních auditů na vybraných výrobních střediscích dle stanoveného vzorce a bodového ohodnocení. Na základě těchto výsledných dat byly vytvořeny spojnicové grafy, které vyobrazují vývoj úspěšnosti interních auditů za zkoumané období.

Dále byl proveden podrobný rozbor těch prověřovaných podnětů, které byly za roky 2015 – 2019 hodnoceny jako neshoda či částečná neshoda a rovněž podrobný rozbor procesní stránky prováděných auditů.

Na základě vyhotovení analýzy interních auditů ve vybrané společnosti byly provedeny podrobné závěry, které reflektují současný stav v oblasti interních auditů ve společnosti. Na tyto provedené závěry dále navazují návrhy opatření pro zlepšení v dané oblasti.

4 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ

1. Nejdůležitějším návrhem pro zlepšení interních auditů ve vybrané společnosti je zavedení tzv. check-listů. To znamená, vytvořit seznamy s otázkami, na které se interní auditor během auditování bude muset zaměřit. Tím bude zamezen laxní přístup daných interních auditorů. Zavedením check-listů bude docíleno toho, že záznamy z interních auditů budou zpracovány kvalitněji než doposud, budou mít jednotnou formu a bude možné z nich vyčíst další užitečné informace pro zlepšení aktuálního stavu. Na základě těchto vytvořených check-listů můžeme lépe hodnotit provedený audit a případně je srovnat s předešlými roky.
2. Po zavedení check-listů do procesu interního auditování se doporučuje vyhotovovat analýzy trendů těchto auditů a jejich procentuální úspěšnost. Doporučuje se také vytvořit kritéria, při kolika dosažených procentech úspěšnosti byl interní audit úspěšný, a kdy nikoliv.
3. Z analýzy trendů, která byla provedena z výsledků interních auditů za léta 2015 – 2019 je evidentní, že některé z objevených neshod se opakují. V těchto případech je doporučeno, aby byla uskutečněna hlubší analýza s cílem objevení prvotní příčiny daných neshod. Po zjištění výsledku z provedené analýzy by měla následovat opatření, aby byla náležitě odstraněna nejen aktuální neshoda, ale především také její prvotní příčina. Odpovědnost za kontrolu odstranění neshody připadá na představitele vedení týmu HACCP.
4. Dalším návrhem pro zlepšení současného stavu je pro výrobní střediska varna, spilka, sklep a stáčírna pověřit pouze ty auditory, kteří přicházejí do přímého kontaktu s touto částí výroby, a mají proto lepší znalosti o výrobních procesech než jejich kolegové, kteří se samotnou výrobou nemají mnoho společného.
5. Na základě analýzy interních auditů za roky 2015 – 2019 byla zjištěna častá neshoda se sanitačním řádem v podobě nesprávně či neúplně evidovaných záznamů. Kromě školení zaměstnanců, které je pravidelně uskutečňováno, se doporučuje, aby byly stanoveny intervaly kontrol těchto záznamů vedoucím pracovníkem střediska. Od věci by nebyla také změna obsahu a formy proškolení zaměstnanců.
6. Další doporučení se týká možnosti využití řady rozhodovacích metod v interním auditu, které může pro vyřešení problému interní auditor využít. Interní auditor může

využit grafické metody např. diagram příčin a důsledků, Paretův diagram či analýzu podporujících a brzdících sil, ale také metody skupinového rozhodování např. brainstorming, brainwritting, SWOT analýzu či Delfskou metodu.

7. Interní auditoři ve vybrané společnosti jsou převážně také vedoucími pracovníky výrobních či jiných středisek. Kromě samotného řízení svých středisek mají za úkol také se neustále vzdělávat v oblasti auditů. Bylo by dobré zvážit, zda by ke zkvalitnění záznamů interních auditů nepřispěla jistá forma motivace. Forma motivace může být různá, ať už pozitivního či negativního charakteru. Například se můžeme zamyslet nad motivací finanční, kdy pracovník zpracoval interní audit kvalitně a profesionálně, a náležel by mu určitý finanční bonus. Ba naopak, při neuspokojivém zpracování interního auditu snížení pohyblivé složky mzdy. V každém případě, pokud by se společnost rozhodla toto doporučení zavést, musela by být stanovena kritéria, v jakých případech je interní audit kvalitně zpracovaný, a kdy nikoliv.
8. Posledním, a zároveň také nejsložitějším návrhem pro zlepšení je vytvoření softwaru ve formě aplikace na dotykový tablet, která bude sloužit jako pomůcka internímu auditorovi při interním auditu. Vzhledem k neustále rostoucímu trendu digitalizace by bylo vytvoření tohoto druhu softwaru dalším krokem k výraznějšímu využití informačních technologií ve společnosti a zároveň by vedl k lepšímu a efektivnějšímu internímu auditování.

Představení prostředí aplikace (viz Příloha P I: Návrh aplikace pro interní audity):

Interní auditor (uživatel) se na tabletu přihlásí do aplikace svými přihlašovacími údaji.

Po přihlášení se uživateli aplikace zobrazí všechny již provedené audity s doplňujícími informacemi - název střediska; jméno osoby, která vedla daný audit; stav, zda byl audit úspěšný či nikoliv; datum uskutečnění auditu a náhled k výsledkům zvoleného auditu. Tlačítko *Nový audit* uživatele přesměruje na další obrazovku, kde uživatel vybere příslušné auditované středisko a osobu druhého auditora, pokud je tak dáno.

Po volbě těchto dvou údajů a potvrzením tlačítka *Vytvořit* se uživateli objeví představitel vedení týmu HACCP schválený a administrátorem vložený check-list, spolu s hlavičkou, která obsahuje název střediska (v našem ukázkovém

případě středisko Varna), prověřované procesy (v našem ukázkovém případě Správná hygienická praxe a HACCP) a jméno vedoucího daného střediska (v našem ukázkovém případě Lukáš Stinka). U jednotlivých prověřovaných otázek uživatel vybere v sloupci *Stav* takovou barvu, která odpovídá zhodnocenému stavu prověřované otázky (zelená = shoda, oranžová = částečná neshoda, červená = neshoda). Uživatel má také přímo v aplikaci možnost nedostatky fotografovat a doplnit je o věcný komentář. Uživatel také může případně nový podnět přidat ručně. Po ohodnocení všech otázek uživatel příslušným tlačítkem audit vyhodnotí. Tímto úkonem je daný interní audit na základě vzorce, který je uveden v kapitole 3.5.1 *Hodnocení úspěšnosti interních auditů*, vyhodnocen.

Po vyhodnocení uživatel uvidí hlavičku z předešlé obrazovky rozšířenou o jména auditorů s datem, kdy k vyhodnocení došlo. Obrazovce vévodí koláčový graf, který uvádí celkovou úspěšnost interního auditu a porovnání s předchozím interním auditem na daném středisku. Dále opětovný náhled na hodnocené otázky, pořízené fotografie a komentáře. Po kontrole dat uživatel výsledek příslušným tlačítkem odesílá.

Odeslaný výsledek interního auditu si poté otevírá představitel vedení týmu HACCP. Prověřované otázky má seřazené v pořadí: neshoda, částečná neshoda, shoda. U dvou prvně jmenovaných má možnost nahlédnout na pořízenou fotodokumentaci a auditorův komentář a následně vepíše k těmto prověřovaným otázkám protiopatření (nápravné opatření), které je nutné konkrétní osobou splnit do určitého data.

Přínosy navrhovaného řešení:

Hlavním přínosem této aplikace je daná forma check-listů. Aplikace rovněž zajistí jednotnou kvalitu zpracovaných záznamů z interních auditů. Umožní okamžité vyhodnocení dat a s tím související nemožnost s vyhodnocenými daty dále manipulovat, možnost pořizování fotodokumentace přímo v aplikaci, statistické přehledy o úspěšnosti interních auditů. Přehledné, jednoduché a intuitivní ovládání aplikace – z tohoto důvodu je možné, aby kupříkladu vedoucí pracovník výrobního střediska pověřil svého spolehlivého podřízeného miniauditem daného střediska, vedoucí pracovník tím získá zběžný přehled o tom, jak si středisko vede.

Předpokládané náklady na navrhované řešení:

Náklady spojené s navrhovaným řešením byly konzultovány s lidmi z daného oboru, kteří napomohli určit předpokládané náklady.

Design aplikace	15 000 – 20 000 Kč
Programování aplikace	40 000 – 50 000 Kč
Dotykový tablet (10 kusů)	70 000 Kč (10 * 7 000 Kč)
Propojení s firemním serverem	6 000 Kč
<hr/>	
Celkové náklady	131 000 – 146 000 Kč

Navrhované opatření ve formě aplikace na dotykový tablet je sice koncipováno jako řešení pro mnou vybranou společnost, ale mělo by své uplatnění také v sesterských pivovarech.



*Obrázek 8 Logo a název navrhované aplikace
(vlastní zpracování)*

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma *Možnosti zlepšování interních auditů vybrané společnosti*, a byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Na základě prostudovaných odborných literárních zdrojů byla popsána kvalita a její řízení v podniku. Interní audit byl popsán z hlediska historického, ale především byla charakterizována jeho definice, koncepce, plánování a seznámení se s auditorskými zprávami. Dále jsme se seznámili s profesí interního auditora a jeho odborným profilem, pravomocemi, povinnostmi a také s etickým kodexem a modely chování. Tato teoretická část sloužila jako základ pro vypracování praktické části práce.

Praktická část práce se věnovala výrobnímu podniku, jehož podnikatelskou činností je výroba piva. Byl popsán profil společnosti a její nastavený systém řízení kvality. Dále byl analyzován způsob, jakým v organizaci probíhá interní audit a byly analyzovány trendy interních auditů za roky 2015 – 2019. Tato analýza se zaměřila na oblast výroby na střediscích varna, spilka, sklep a stáčírna, kde byly objeveny nedostatky a neshody opakujícího se charakteru i neshody objevující se pouze ojediněle.

V poslední části byly představeny návrhy a doporučení k možnému zlepšení systému realizace interních auditů ve společnosti.

Interní audit je v organizaci nutností z důvodu dodržování platných norem a stanovených firemních standardů. Zároveň poskytuje pomyslný dohled na jednotlivá střediska výroby, a tím pádem dodržování nastavených cílů společnosti.

Vzhledem k faktu, že moderní pojetí auditu počítá s tím, že bude auditor všestranný, je nutné, aby byl auditor neustále vzděláván, a aby disponoval skvělými znalostmi o výrobních procesech společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BASAŘOVÁ, Gabriela, 2010. *Pivovarství : teorie a praxe výroby piva*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 863 s. ISBN 978-80-7080-734-7
- [2] BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 122 s. ISBN 978-80-8692-975-0
- [3] ČASTORÁL, Zdeněk, 2015. *Management kvality a výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 140 s. ISBN 978-80-7452-101-0
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 202 s. ISBN 80-7179-805-3
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA, 2005. *Interní audit v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 236 s. ISBN 80-251-0836-8
- [6] KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 167 s. ISBN 978-80-740-0121-5
- [7] MAUCH, Peter D., 2010. *Quality management : theory and application*. Vyd. 1. Boca Raton: CRC Press, 149 s. ISBN 978-1-138-11620-7
- [8] NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2
- [9] NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-726-1186-7
- [10] NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0
- [11] TRUNEČEK, Jan a kol., 2004. *Interní manažerský audit*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 148 s. ISBN 80-864-1958-4
- [12] VOLDŘICH, Michal, Marie JECHOVÁ a Marcela KAUDELOVÁ, 2004. *Systém kritických bodů (HACCP) v obchodě : příručka pro pracovníky potravinářských prodejen*. Vyd. 1. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 73 s. ISBN 80-9034-012-1
- [13] VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2020. *Interní materiály*.
- [14] VYMĚTAL, Patrik. *Analýza možností zlepšování interních auditů systémů environmentálního managementu* [online]. Ostrava, 2015 [cit. 2020-04-06]. Bakalářská

práce. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra managementu kvality. Vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Petra Halfarová, Ph.D. Dostupné z: http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/100-84/109339/VYM0020_FMMI_B3922_3902R041_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CIA	Certifikovaný interní auditor
CIP	Clean In Place (Čištění na místě)
CO ₂	Oxid uhličitý
EU	Evropská unie
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
PET	Polyethylentereftalát
pH	Potential of hydrogen (Potenciál vodíku)
SHP	Správná hygienická praxe
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení kvality)

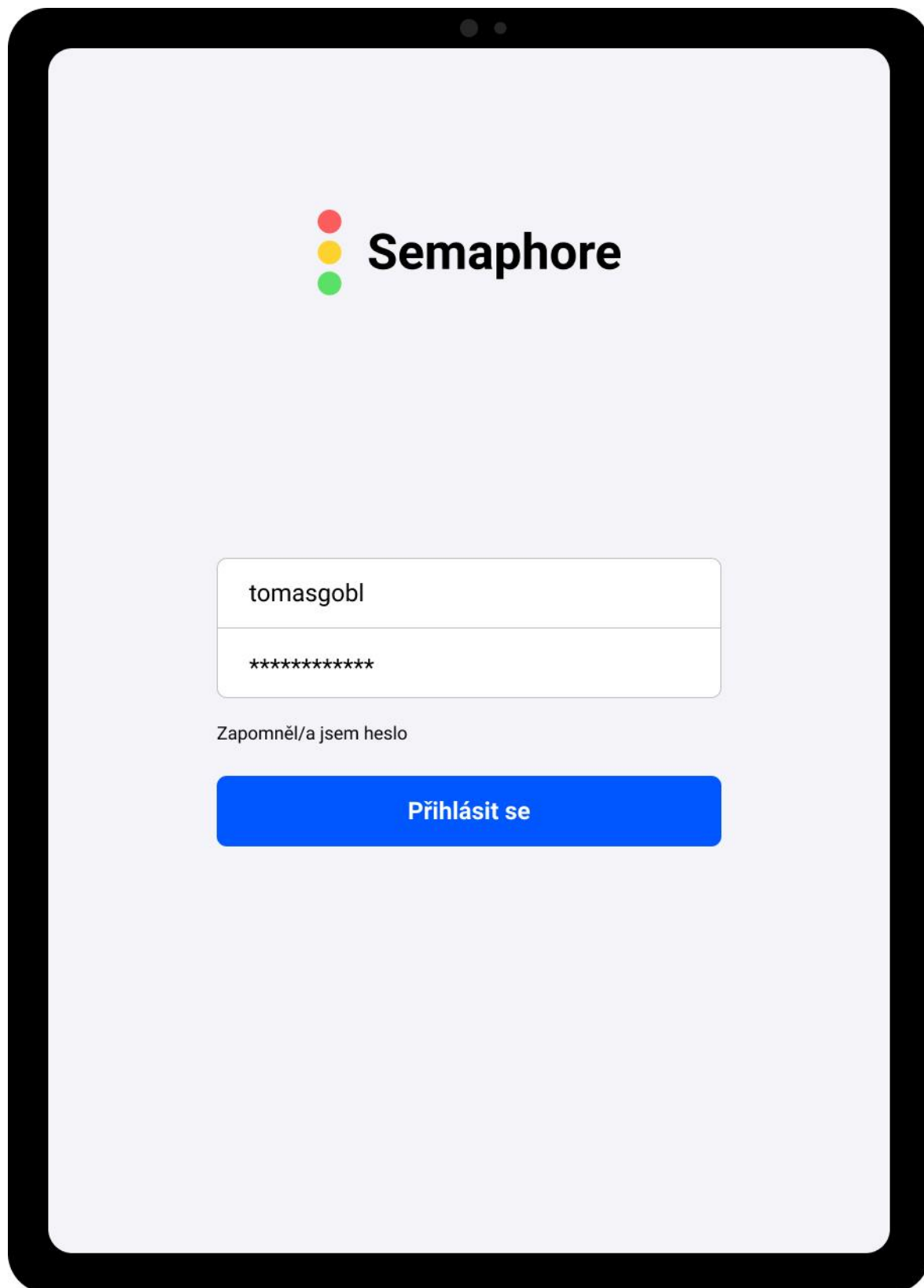
SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Pojetí kvality „3S“</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2 Soubory procesů managementu</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 3 Systém řízení HACCP</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 4 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku varna</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 5 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku spilka</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 6 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku sklep</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 7 Graf úspěšnosti interních auditů na středisku stáčírna</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 8 Logo a název navrhované aplikace</i>	<i>59</i>


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh aplikace pro interní audity

PŘÍLOHA P I: NÁVRH APLIKACE PRO INTERNÍ AUDITY



The image shows a mobile application login screen for 'Semaphore'. At the top center is the Semaphore logo, which consists of three vertically stacked colored circles (red, yellow, green) followed by the word 'Semaphore' in a bold, black, sans-serif font. Below the logo is a white login form with rounded corners and a thin grey border. The form is divided into two horizontal sections. The top section contains the text 'tomasgobl'. The bottom section contains ten asterisks '*****' representing a masked password. Below the form, the text 'Zapomněl/a jsem heslo' is displayed. At the bottom of the form area is a prominent blue button with rounded corners and the white text 'Přihlásit se'.

 Semaphore

tomasgobl

Zapomněl/a jsem heslo

Přihlásit se

Provedené audity

Nový audit

Středisko ▾	Auditor ▾	Stav ▾	Datum ▾	
Spilka	Tomáš Göbl	●	29. 4. 2020	🕒
Sklep	Tomáš Göbl	●	29. 4. 2020	🕒
Stáčírna	František Navrátil	●	29. 4. 2020	🕒
Varna	Tomáš Göbl	●	18. 4. 2019	🕒
Spilka	František Navrátil	●	18. 4. 2019	🕒
Sklep	Tomáš Göbl	●	17. 4. 2019	🕒
Stáčírna	Tomáš Göbl	●	17. 4. 2019	🕒
Varna	Vladimír Matyáš	●	25. 4. 2018	🕒
Spilka	František Navrátil	●	25. 4. 2018	🕒
Sklep	Vladimír Matyáš	●	25. 4. 2018	🕒
Stáčírna	Vladimír Matyáš	●	25. 4. 2018	🕒
Varna	František Navrátil	●	20. 2. 2017	🕒
Spilka	Vladimír Matyáš	●	20. 2. 2017	🕒
Sklep	František Navrátil	●	20. 2. 2017	🕒
Stáčírna	František Navrátil	●	20. 2. 2017	🕒
Varna	František Navrátil	●	23. 2. 2016	🕒

[< Vrátit se zpět](#)

Nový audit

Sředisko

Varna 

Další auditor

Jiří Brodecký 

Vytvořit

Zrušit

[< Vrátit se zpět](#)

Varna

Správná hygienická praxe a HACCP

Vedoucí střediska: Lukáš Stinka

Seznam otázek	Stav
Předložení dokumentace HACCP	●
Kontrola sanitačních deníků	● ²
Kontrola registru skla	● ¹
Předložení evidence dodávek a aktuální varní spotřeby chmelových granulí	●
Kontrola lékárníčky	● ¹
Kalibrace vah pro přípravu surovin	●
Kalibrace teplotních čidel varenských nádob	●
Kontrola místnosti na úklidové prostředky	● ¹
Kontrola deratizačních staniček	●
Předložení evidence	●
Kontrola čistoty skladu chmele	●

Přidat otázku

Zrušit

Vyhodnotit

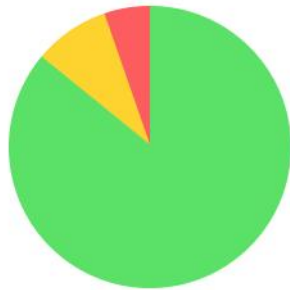
Varna

Správná hygienická praxe a HACCP

Vedoucí střediska: Lukáš Stinka

Auditoři: Tomáš Göbl a Jiří Brodecký

Výsledek ke dni 29. 4. 2020



88 % úspěšnost

- 83 % shoda
- 10 % částečná neshoda
- 7 % neshoda

▲ o 10 % vyšší úspěšnost než 18. 4. 2019

Seznam otázek

Stav

Předložení dokumentace HACCP



Kontrola sanitačních deníků



Kontrola registru skla



Předložení evidence dodávek a aktuální varní spotřeby chmelových granulí



Kontrola lékárničky



Kalibrace vah pro přípravu surovin



Zrušit

Odeslat

< Vrátit se zpět

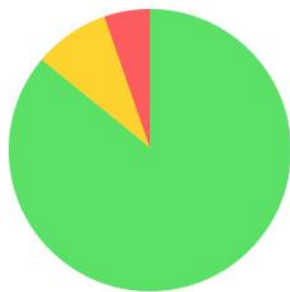
Varna ● 88 %

Správná hygienická praxe a HACCP

Vedoucí střediska: Lukáš Stinka

Auditoři: Tomáš Göbl a Jiří Brodecký

Výsledek ke dni 29. 4. 2020



88 % úspěšnost

- 83 % shoda
- 10 % částečná neshoda
- 7 % neshoda

▲ o 10 % vyšší úspěšnost než 18. 4. 2019

Seznam otázek

Stav

Protiopatření

Kontrola lékárníčky



Kontrola registru skla



Kontrola sanitačních deníků



Kontrola místnosti na úklidové prostředky



Předložení dokumentace HACCP



Uložit a dokončit