

Analýza řízení auditů a návrh na jejich zlepšení ve společnosti SSI Schäfer s.r.o.

Markéta Vanduchová

Bakalářská práce
2023

 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: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Vanduchová**
Osobní číslo: **M20334**
Studijní program: **B0413P050013 Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza řízení auditů a návrh na jejich zlepšení ve společnosti SSI Schäfer s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se managementu kvality.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu současného řízení auditů ve společnosti SSI Schäfer s.r.o.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení v oblasti řízení auditů ve společnosti SSI Schäfer s.r.o.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019, 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
OAKLAND, John S. *Total quality management and operational excellence: text with cases*. 4th edition. London: Routledge, 2014, 530 s. ISBN 978-0-415-63549-3.
SARTOR, Marco a Guido ORZES. *Quality management: tools, methods, and standards*. Bingley: Emerald Publishing, 2019, 293 s. ISBN 978-1-78769-804-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Felicita Chromjaková, PhD.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

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 přípouští-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, považuji 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: Markéta Vanduchová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení auditů a jejich zlepšení ve společnosti SSI Schäfer s.r.o. Cílem práce je analyzovat současný stav řízení auditů, identifikovat nedostatky v oblasti interních a dodavatelských auditů a předložit nápravná opatření k jejich zlepšení. Teoretická část zahrnuje rešerši relevantních publikací z oblasti kvality, managementu kvality, auditů a vybraných analytických metod, jež jsou následně aplikovány v části praktické a na jejichž základě je podrobně analyzován současný stav. Z hlavních zjištění lze konstatovat, že stávající řízení auditů je z administrativního hlediska časově neefektivní a získaná data nejsou dostatečně transparentní, což má za následek absenci náležitého zavádění nápravných opatření na příslušných útvarech. Hlavní přínos této práce spočívá v implementaci softwarové podpory, jež eliminuje klíčové nedostatky, přičemž součástí práce jsou i doplňující opatření pro oblast interních a dodavatelských auditů s ohledem na zlepšení celého procesu.

Klíčová slova: analýza, audit, interní audit, management kvality, integrovaný systém řízení

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of audit management and its improvement in SSI Schäfer s.r.o. The aim of the thesis is to analyse the current state of audit management, identify the shortcomings in internal and supplier audits and present corrective measures for their improvement. The theoretical part includes a search of relevant publications in the field of quality, quality management, audits and selected analytical methods, which are then applied in the practical part and on the basis of which the current state of the art is analyzed in detail. The main findings are that the current management of audits is administratively inefficient in terms of time and that the data obtained is not sufficiently transparent, resulting in a lack of proper implementation of corrective measures in the relevant departments. The main contribution of this work lies in the implementation of software support that eliminates the key shortcomings, while the work also includes additional measures for internal and contractor audits with a view to improving the overall process.

Keywords: analysis, auditing, internal auditing, quality control, integrated management system

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu bakalářské práce

doc. Ing. Petrovi Brišovi, Csc.

za přínosné a užitečné rady, ochotu, čas a vstřícnost.

Zároveň bych ráda poděkovala společnosti

SSI Schäfer s.r.o., konkrétně oddělení kvality

za příležitost zpracování bakalářské práce, za poskytnutí přínosných poznatků, vstřícnost
a za a věnovaný čas.

A na závěr bych chtěla poděkovat

rodině a blízkým

za podporu nejen během studijních let.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KVALITA	12
1.1 DEFINICE KVALITY	12
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ KVALITY	12
1.3 NOVÉ POJETÍ KVALITY	13
2 ŘÍZENÍ KVALITY	14
2.1 DEFINICE MANAGEMENTU KVALITY	15
2.2 HISTORIE MANAGEMENTU KVALITY	15
2.3 KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY	16
2.3.1 Integrovaný systém řízení (IMS).....	17
2.3.2 Total Quality Management (TQM).....	20
2.4 KLÍČOVÉ ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY	20
3 AUDIT	25
3.1 HISTORIE AUDITU	25
3.2 VÝZNAM ŘÍZENÍ AUDITU V PODNIKU	26
3.3 DRUHY AUDITU	26
3.4 PROCES ŘÍZENÍ INTERNÍHO AUDITU	28
3.5 PŘÍNOSY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ INTERNÍCH AUDITŮ	29
3.6 INTERNÍ AUDITOR.....	30
4 VYBRANÉ ANALYTICKÉ METODY	32
4.1 VÝVOJOVÝ DIAGRAM.....	32
4.2 CHRONOMETRÁŽ.....	33
4.3 PARETO ANALÝZA	33
4.4 METODA 5X PROČ.....	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	38
6.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	39
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ AUDITŮ	43
7.1 DRUHY AUDITŮ VE SPOLEČNOSTI	44

7.2	ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU	45
7.3	ANALÝZA PROCESU ŘÍZENÍ AUDITŮ	46
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA ŘÍZENÍ ADMINISTRATIVY AUDITŮ	49
7.5	ANALÝZA INTERNÍCH A DODAVATELSKÝCH AUDITŮ V LETECH 2021–2022	54
7.5.1	Interní audity	54
7.5.2	Dodavatelské audity	56
8	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI A ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY	58
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ AUDITŮ	60
9.1	ŘÍZENÍ AUDITŮ V CWA SOFTWARE.....	60
9.2	ŘÍZENÍ NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ V JIRA SOFTWARE	61
9.3	NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ K INTERNÍM AUDITŮM.....	63
9.4	NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ K DODAVATELSKÝM AUDITŮM.....	66
10	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ.....	69
10.1	ANALÝZA NÁKLADŮ NA REALIZACI NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ	69
10.2	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NÁVRHŮ	70
10.3	NÁVRATNOST NÁKLADŮ.....	73
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Kvalita neboli jakost doprovází jedince po celý jejich život a rovněž představuje klíčovou součást činnosti jakékoliv organizace, neboť úzce souvisí se spokojeností třetích stran, a tedy i zákazníků, kteří tvoří základ úspěchu. Aby společnosti docílily vysoké úrovně kvality, implementují systémy řízení, které poskytují rámec pro plánování, realizaci a dohled nad činnostmi souvisejícími s kvalitou. Zásadní součástí systému řízení kvality představují také audity, ty však pro řadu společností zůstávají pouhou povinností a nepřinášejí podniku žádnou přidanou hodnotu. Opakem jsou společnosti, které vnímají interní audity za užitečný nástroj, nápomocný ve vyhodnocování účinnosti systému a odhalování jeho nedostatků včetně rozpoznání příležitostí pro jeho zdokonalení. Efektivní řízení auditů je proto jednou z nepostradatelných podmínek trvale udržitelného rozvoje a ekonomického růstu společnosti, neboť při jejich řádném řízení se pojí se zvyšováním kvality a produktivity, zdokonalením podnikových procesů a v neposlední řadě se snižováním nákladů a četností chyb.

Bakalářská práce zabývající se tímto tématem je rozčleněna následovně. Teoretická část uvádí literární rešerši relevantních publikací z oblasti kvality, managementu kvality, auditů a vybraných analytických metod, přičemž právě tyto poznatky jsou východiskem pro část praktickou, jejíž součástí je analýza současného stavu řízení auditů ve vybrané společnosti. Výstupem části praktické jsou návrhová opatření pro oblast interních a dodavatelských auditů, která vychází ze zjištěných nedostatků a je nezbytné je zlepšit. Závěr práce přináší nejen analýzu nákladů na realizaci návrhů a doporučení, ale také zhodnocení jejich přínosů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav řízení auditů ve vybrané společnosti, jež je prvně představena, identifikovat nedostatky v oblasti interních a dodavatelských auditů a předložit nápravná opatření pro jejich zlepšení.

Současný stav řízení auditů je analyzován nejen na základě znalostí z relevantní literatury rešerše z oblasti kvality, managementu kvality, auditů a vybraných analytických nástrojů, ale především prostřednictvím jejich aplikace v části praktické.

Ke zvoleným analytickým nástrojům náleží vývojový diagram, jímž je graficky zpracován průběh řízení auditu. Dalším nástrojem je chronometráž, jejíž prostřednictvím lze určit délku trvání jednotlivých administrativních úkonů řízení auditu. Následně je použita Pareto analýza, vycházející ze zjištění chronometráže a určující, které z činností tvoří značnou část administrativní zátěže řízení auditů a je třeba jim věnovat pozornost. V neposlední řadě je taktéž aplikována metoda 5x proč, umožňující identifikovat kořenovou příčinu absence náležitého zavádění nápravných opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALITA

Pojem **kvalita** má téměř stejnou historii jako samotné dějiny lidstva, avšak jeho skutečný význam se v průběhu času měnil a stále mění. (Blecharz, 2015, s. 11) Termín "**kvalita**" je chápán jako synonymum termínu "**jakost**", liší se pouze svým etymologickým původem. Kvalita je původu latinského, kdežto jakost je původu slovanského. (Nenadál, 2018, s. 17)

Kvalita doprovází jednotlivce po celou dobu jeho života a zároveň představuje **klíčový faktor** úspěchu jakékoli společnosti, poněvadž přispívá ke spokojenosti zákazníků, zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti. (Nenadál, 2018, s. 15-18)

1.1 Definice kvality

První interpretace pojmu kvalita spadá do období několik století před naším letopočtem. Od té doby definice kvality prošla značným rozvojem. Obecně je však kvalita chápána jako souhrn vlastností a charakteristik určujících, jak dobře výrobek nebo služba odpovídá požadavkům zákazníka a zda plní svůj účel. (Nenadál, 2018, s. 15-17) Taková koncepce je označována jako **kvalita orientovaná na zákazníka**, přičemž zákazníkem se rozumí každý jedinec, kterému organizace poskytuje **výsledky své práce**. (Paulová, 2018, s.10-11)

Podle Oaklanda (2014, s. 4) vychází kvalita z **poznání potřeb zákazníka** a je dokončena, jakmile jsou tyto potřeby naplněny, přičemž kvalita se obvykle používá pro označení „**dokonalosti**“ výrobku nebo služby.

Filip (2019, s. 87) konstatuje, že pro každého jedince kvalita představuje **subjektivní pojetí**, poněvadž ji každý jedinec chápe odlišným způsobem. Co je pro jednu osobu vyhovující, je pro jinou naprosto nepřijatelné. Nejsou-li určeny kvalitativní nebo kvantitativní charakteristiky produktu, které je možné stanovit podle požadavků právních předpisů nebo technických standardů, nelze o dané jakosti pojednávat.

Nenadál (2018, s. 17-18) uvádí, že kvalita musí být důkladně **sledována a zlepšována** od samotného počátku a nesmí být zanedbána ani po dodání výrobku nebo poskytnutí služby.

1.2 Historický vývoj kvality

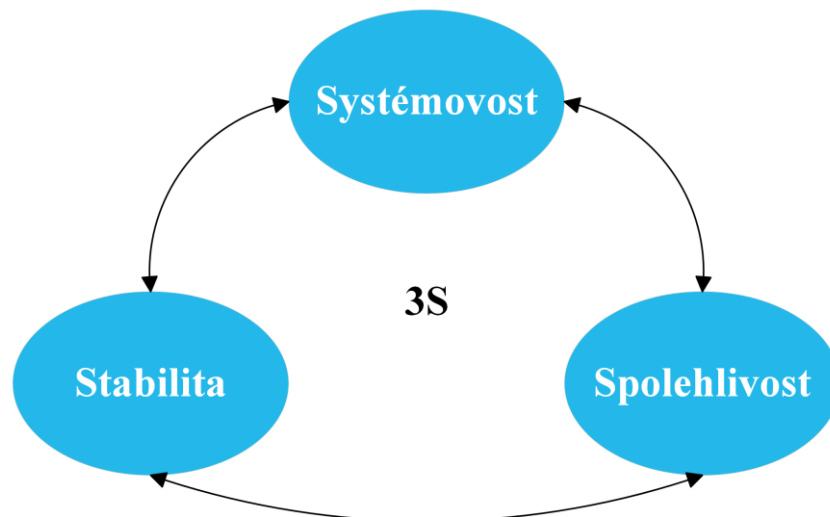
Kvalita se v historickém kontextu utvářela jako konkrétní koncept o představách a nárocích na finální výstupy – tedy produkty, jež lze označit za konkrétní výrobek (*hmotný výstup*) nebo službu (*nehmotný výstup*). V minulosti (před 30-50 lety) byl však za kvalitní produkt

označován takový, který vyhovoval předdefinovaným kritériím. Ty však určoval **výrobce**, čímž vytvářel představy o kvalitě. Tato doba se nesla ve znamení nedostatku zboží, tudíž se zákazníci museli spokojit s tím, co je zrovna na trhu k dispozici. V dnešním světě je však trh natolik rozmanitý a nabízí tolik produktů, že si z nich zákazník může vybírat dle svých preferencí. Zároveň došlo k rozvoji konkurence a o kvalitě již rozhoduje výhradně **spotřebitel – zákazník**. (Paulová, 2018, s. 9)

1.3 Nové pojetí kvality

Kvalitu lze podle Částorála (2015, s. 13-14) chápat v novém praktickém konceptu kvality jako tzv. **3S** (obrázek 1). Tento koncept představuje zásadní roli v kontextu aktuální dynamicky se vyvíjející ekonomické a sociální sféry, přičemž jeho název je odvozen z následujících slov:

- **spolehlivost** – spolehlivý chod společnosti, nulová závadnost výrobků, kvalitní poskytování služeb, neselehávající lidský faktor, zajištění ochrany spotřebitele,
- **stabilita** – výrobky s minimálními výkyvy, prověřené servisní služby, stabilizovaný provoz, trvalý hospodářský rozvoj, garantovaná záruka,
- **systemovost** – podpora ze strany managementu kvality, vymezení cílů řízení kvality, procesní přístup, soustavné zlepšování systému řízení kvality, trvale udržitelný vývoj, vymezení procesů a odpovědností za účelem naplnění stanovených cílů.



Obrázek 1 Nové pojetí kvality
(vlastní zpracování dle Částorála, 2015, s.14)

2 ŘÍZENÍ KVALITY

V současném období čelí organizace významným změnám na trhu, mezi něž lze zařadit nárůst světové a domácí **konkurence**, rapidní vývoj **technologických změn**, zvyšující se **požadavky zákazníků** a stále se prohlubující **tlak** ze strany konkurenčních subjektů a regulačních orgánů. Pro dosažení úspěchu se organizace musí těmto nátlakům flexibilně přizpůsobovat a dokázat je kvalitně řídit. (Oakland, 2014, s. 3)

Řízení kvality je podle Oaklanda (2014, s. 3) **klíčovým faktorem** ekonomického úspěchu na současném globálním trhu. V reakci na požadavky na kvalitu zavádí mnoho organizací různé přístupy ke zlepšování kvality, neboť soutěží o svou pověst v oblasti kvality, spolehlivosti a ceny. Kvalita je považována za klíč k získání trvalé **konkurenční výhody**, jelikož ji organizace uplatňují, aby upoutaly zákazníky a předčily své konkurenty na trhu.

Paulová (2018, s. 10) konstatuje, že konkurenční prostředí je pro organizace hnací silou, neboť je tak nutí k soustavnému zlepšování a přizpůsobování se požadavkům zákazníků, přičemž v současné době v konkurenci uspěje pouze ten, kdo vyrábí výrobky přizpůsobené **potřebám zákazníků** a zároveň v co **nejkratším čase** s co **nejnižšími náklady**.

Sartor a Orzes (2019, s. 23) ve své publikaci uvádějí, že se řízení kvality vztahuje na **jakoukoli činnost** související s **řízením podniku**, a tedy na širokou škálu činností a interakcí mezi interními a externími zainteresovanými stranami organizace, které **určují, řídí** nebo **ovlivňují** její současné či budoucí výsledky. Těmito zainteresovanými stranami organizace se rozumí následující:

- zákazníci,
- zaměstnanci, vedení a akcionáři,
- konkurenti, dodavatelé a obchodní partneři,
- instituce a místní komunity,
- organizace, národní a nadnárodní orgány, jež se podílejí na řízení podniků, trhů a ekonomických systémů.

Podnikové procesy

Proces je soubor vzájemně souvisejících činností, zahrnující jeden či více vstupů, které následně vytvářejí výstup. (Paulová, 2018, s. 63) Výstupem procesu je **produkt** (*výrobek nebo služba*), jež **zákazník – spotřebitel** očekává. (Filip, 2019, s. 89)

Filip (2019, s. 30-31) procesy podniku definuje a člení na následující:

- **hlavní procesy** – jedná se o procesy, na základě jejichž výstupu vzniká produkt, zpravidla jde o **výrobní procesy**,
- **řídící procesy** – tj. procesy, jejichž prostřednictvím je společnost **řízena** (vrcholový management, strategický management, management výrobní kvality a management kvality,
- **podpůrné procesy** – tyto procesy zabezpečují **podporu** efektivního fungování hlavních procesů (např. personální činnost, technická údržba, logistické řízení).

2.1 Definice managementu kvality

Ve snaze o uspokojení požadavků veškerých zainteresovaných stran jsou organizace nuceny přistupovat k jejich plnění soustavně a systematicky – toho lze docílit jedině koordinací všech činností, které mají dopad na požadované produkty ve prospěch zákazníka. Této koordinaci činností směřujících k řízení organizace ve vztahu ke kvalitě se proto hovoří o tzv. **managementu kvality**. (Paulová, 2018, s. 11)

Částorál (2015, s. 23) uvádí, že **management kvality** představuje nezbytnou podmínku pro ekonomicky příznivý rozvoj společnosti, poněvadž zahrnuje všechny jeho procesy. Současně klade důraz na neustálé zlepšování, účinnost procesů, snižování nákladů a vyšší produktivitu.

2.2 Historie managementu kvality

Otázka kvality a nutnosti jejího řešení spadá do dávné minulosti, kdy se ve společnosti objevily počátky výroby předmětů denních potřeb. Prvopočátkem dokládajícím tuto skutečnost je tzv. **Chamurappiho zákoník**, z něhož vyplývá jedno ustanovení hovořící o odpovědnosti za kvalitu vyráběných produktů. Přesněji řečeno – postaví-li jedinec někomu dům a neodvede-li svou práci kvalitně a zeď spadne, postaví onen jedinec zeď znovu, a to za své náklady. (Paulová, 2018, s. 13)

Řadu změn v historii managementu kvality zapříčinil nástup **průmyslové výroby**, jejíž charakteristickým rysem byl přímý kontakt zhotovitele s výrobkem od samého počátku až do jeho dokončení. Uplatňování managementu kvality při kusové a malosériové výrobě souviselo s kontrolou kvality výrobků, které se účastnil pracovník řídící výrobní provoz, tj. mistr, vedoucí výrobního úseku apod. S rozmachem sériové výroby následně vznikaly

útvary odborné kvality, jejichž náplní byla právě kontrola kvality výrobků na dílčích úsecích a na úplném konci výrobního procesu. (Paulová, 2018, s. 13-14)

2.3 Koncepce managementu kvality

Ve snaze vybudovat důvěryhodnost a definovat **jednotná kritéria a požadavky** pro řízení podnikových procesů směřujících k výslednému požadovanému produktu byly organizace postupně nuceny zavádět **standardizované normy**, jejichž historie se datuje do druhé poloviny minulého století. (Paulová, 2018, s. 44) Mezinárodní normy, které specifikují požadavky kladené na systém kvality **QMS** (*Quality Management System*), představují prozatím nejrozšířenější koncepci managementu kvality, a to v kontextu evropského měřítka. Nicméně jsou mnohdy rozšířeny o další postupy vycházející z filozofie **TQM** (*Total Quality Management*). (Blecharz, 2015, s. 36)

Historický kontext

Historie řízení kvality sahá konkrétně do konce 50.let 20.století, během nichž byly vypracovány **první standardy kvality**, a to ve vojenském sektoru. Prvním odkazem na systém kvality se stala americká vojenská specifikace (*MIL-Q-9858 Quality Program*) publikovaná v roce 1959 a přijatá Organizací Severoatlantické smlouvy. (Sartor a Orzes, 2019, s.187)

V průběhu několika následujících desetiletí se v mnoha státech postupně zaváděly různorodé normy kvality, jež souvisely s nárůstem specifických požadavků pro jednotlivá odvětví. Důsledkem toho došlo k enormnímu nárůstu oborových a národních standardů kvality (BS 5750, UNI 8217, NS 5801, CSA Z200), a právě proto **Mezinárodní organizace pro normalizaci** (ISO) zahájila v 80. letech 20.století proces racionalizace, sjednocování a harmonizace. Ten vyvrcholil v roce **1987** vydáním řadou norem **ISO 9000**, které se během několika let staly mezinárodním měřítkem pro vývoj systémů kvality. (Sartor a Orzes, 2019, s. 187)

Důvody pro zavedení systému řízení kvality

Mnoho organizací se potýká s otázkou, nač zavádět systém managementu kvality, je-li organizace doposud úspěšná. S postupným rozšiřováním trhu je však na organizace vyvíjen tlak, aby úspěšně řídily a vykonávaly své činnosti, a proto je nezbytné zavádět postupy a činnosti v souladu s požadavky všech zainteresovaných stran. Důvody pro zavedení systému řízení kvality proto mohou zahrnovat následující **faktory**:

- **certifikát** systému řízení kvality
- **splnění požadavků** a nároků investorů a zákazníků,
- zvýšení **transparentnosti** činnosti podniku,
- jednoznačné vymezení **kompetencí** pracovních pozic,
- výroba produktů s cílem maximálního **naplnění potřeb** zákazníků,
- **motivace** k vyššímu pracovnímu nasazení a lépe odvedené práci,
- posílení míry **komunikace** jak v rámci vnitřního prostředí podniku, tak v rámci zákazníků a dodavatelů,
- metody a postupy pro analýzu údajů a prostředky ke **zlepšování výkonnosti** organizace. (Paulová, 2018, s. 59)

2.3.1 Integrovaný systém řízení (IMS)

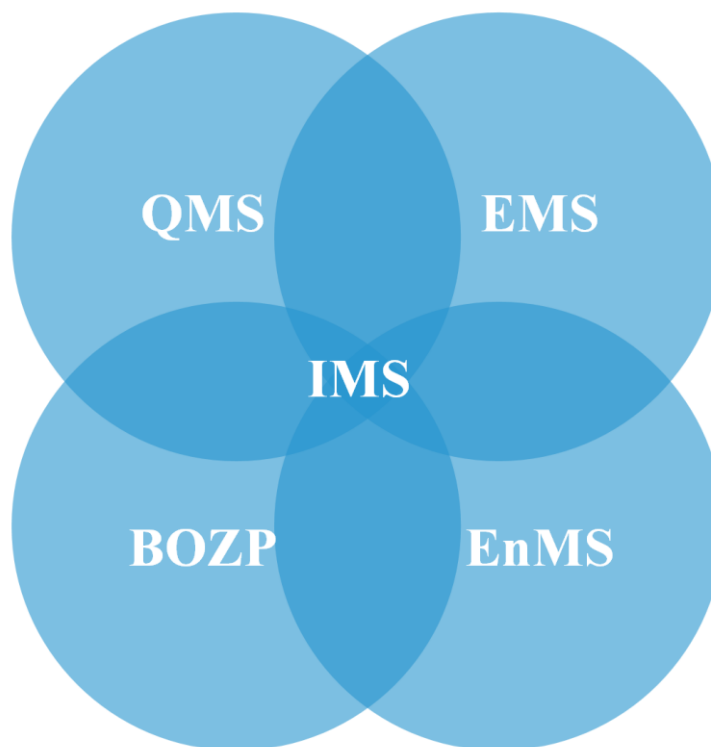
Má-li organizace úspěch i v silném konkurenčním prostředí a docílit dlouhodobě udržitelného rozvoje, je nezbytné, aby se adaptovala na požadavky světových trhů, měnící se metody řízení a podnikatelských filozofií. Vlivem zvyšujících se nároků musí tedy společnosti implementovat účinné systémy řízení – kvality (ISO 9001), životního prostředí (ISO 14001), bezpečnosti (ISO 45001) a jiných doprovodných subsystémů. (Paulová, 2018, s.141)

Uplatňuje-li jakákoli organizace vícero standardů, je racionální je **integrovat do jednotného systému managementu** (obrázek 2), neboť separátní zavádění a řízení jednotlivých standardů by mohlo vést k zdvojování, ztrojování a vícenásobnému uplatňování stejných požadavků. (Filip, 2019, s. 120)

Jak uvádí Paulová (2018, s. 144-145), integrované systémy řízení jsou velmi přínosným řešením, které vedle systémového přístupu zajistí orientaci v požadavcích legislativy a jejich dodržování, redukuje administrativní zátěž a přináší úsporu finančních prostředků.

Přednosti integrovaného systému řízení lze však obecně shrnout do následujících položek:

- a) podpora rozvoje **celkové výkonnosti** řízením celého systému managementu jako celku,
- b) **eliminace** duplicitních dokumentů a požadavků,
- c) **odbourání bariér** mezi útvary a zaměstnanci,
- d) **snižování nákladů** za současného zlepšování výkonnosti a kvality.



Obrázek 2 Příklad schématu IMS
(vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 143)

Systém managementu kvality (QMS)

Celosvětově používaná norma řízení kvality **ISO 9001:2015** (ČSN EN ISO 9001:2016) je v nynější podobě již svojí pátou verzí. Značení **EN** u dané normy signalizuje, že tato norma byla podle jednotných předpisů vydána nebo schválena Evropskou unií a tím pádem se zařadila mezi normy evropské, podléhající platnosti v celé EU. Značení **ČSN** signalizuje, že se jedná o českou technickou normu, jejíž vydávání má na starosti Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. (Filip, 2019, s. 94)

Tuto normu obvykle zavádí podniky, které prostřednictvím kvalitního řízení prokazují vysokou úroveň kvality své výroby. Předmětem této normy je proto **kvalitní řízení**, nikoliv kvalita výroby, která může být při efektivním řízení podniku výsledkem tohoto manažerského působení. (Filip, 2019, s. 94-95)

Systém environmentálního managementu (EMS)

Problematika ochrany životního prostředí se již po několik dekad dostává do popředí zájmů nejen politických subjektů, ale rovněž společností působících v průmyslu. Z toho pramení

snaha společnosti legislativně upravovat dopady činností organizací a měnit postoje organizací vůči environmentálnímu znečišťování. (Filip, 2019, s. 99)

Norma **ISO 14001** je norma vydaná Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO), která popisuje požadavky na certifikovaný systém environmentálního managementu (EMS) a podporuje jeho zavádění. Je založen na modelu neustálého zlepšování, jenž vyžaduje, aby podniky pravidelně přezkoumávaly a aktualizovaly své environmentální cíle a zajistily tak minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí. (Sartor a Orzes, 2019, s. 199)

Aktuálně je v platnosti zatím nejnovější verze **ISO 14001:2015** (ČSN EN ISO 14001:2016), jejíž koncepce je založená na stejném základě jako ISO 9001:2015. Organizace tak mohou díky totožné struktuře těchto dvou norem výrazně účinněji propojit oba systémy s podnikovým řízením. (Filip, 2019, s. 99)

Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)

Základní ideou, která doprovází celou naši společnost po celá staletí, je ochrana zdraví a lidských životů. Je tudíž naprosto nezbytné, aby bezpečnost při práci, včetně požární bezpečnosti, byla právně zajištěna. V České republice se primárně jedná o požadavky zakotvené v zákoníku práce. Nicméně o oblast bezpečnosti práce usilují organizace nejen na našem území, nýbrž v celém moderním světě. Proto bylo logickým krokem zavedení standardu pro řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V současnosti je tak platná norma **ISO 45001:2018** (ČSN EN ISO 45001:2018). (Filip, 2019, s. 104)

Systém managementu hospodaření s energií (EnMS)

Pro značnou část manažerů představuje oblast tohoto standardu prozatím neznámé téma. Nicméně legislativa ukládá organizacím povinnost snižovat energetickou spotřebu, což může pro organizace představovat požadavek na vynaložení investic za účelem snížení množství spotřebované energie. Možností, jak vyhovět požadavkům této právní úpravy, je získat certifikaci dle normy **ISO 50001**. (Filip, 2019, s. 117)

Cílem normy energetického řízení **ISO 50001:2018** (ČSN EN ISO 50001:2019) je umožnit organizacím vyvíjet systémy a procesy související se soustavným snižováním energetické náročnosti, zlepšováním energetické hospodárnosti a spotřeby energie. (ČSN EN ISO 50001, 2019, s. 9)

2.3.2 Total Quality Management (TQM)

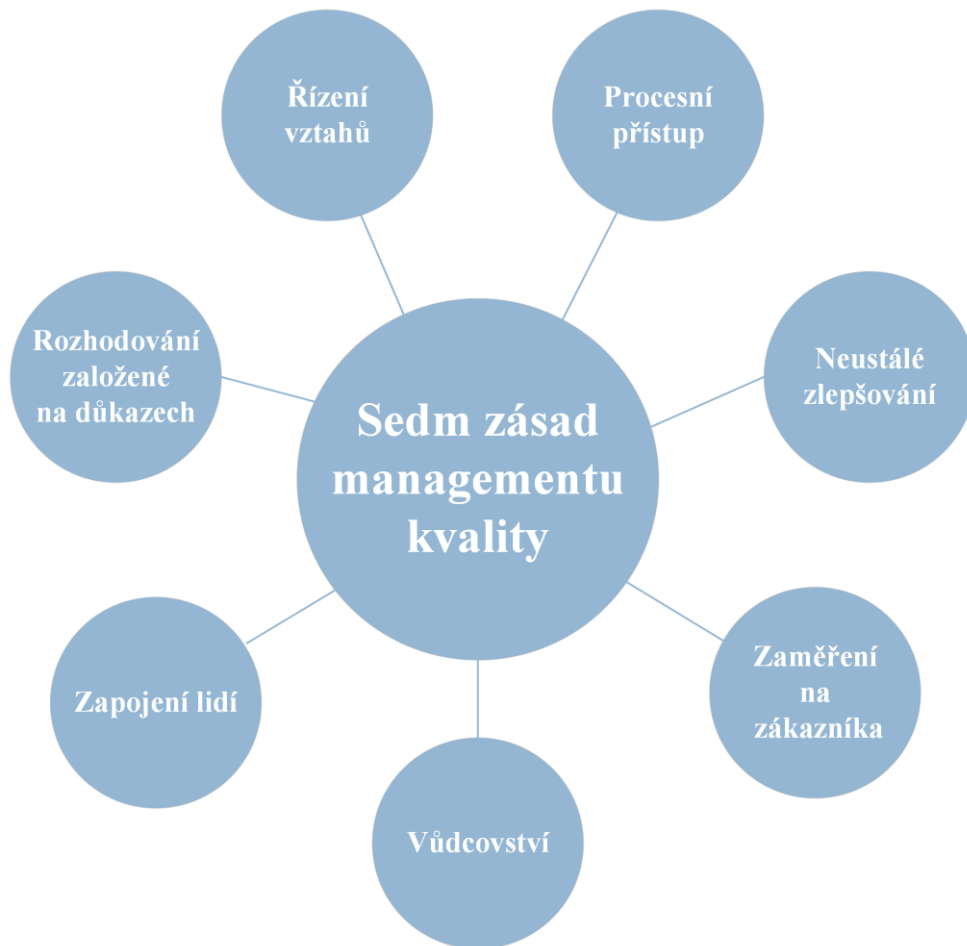
TQM neboli Total Quality Management, představuje **další koncept** managementu kvality, jenž je charakteristický **komplexním** řízením na úrovni celého podniku. Obecně lze TQM charakterizovat jako podnikatelskou filozofii, jejímž cílem je:

- **neustálé zlepšování** podnikových činností,
- zajištění **dlouhodobého hospodářského rozvoje** nebo alespoň jeho udržení s důrazem na zvyšování spokojenosti zákazníků,
- snaha o **uspokojení potřeb** všech zúčastněných subjektů. (Filip, 2019, s. 179)

2.4 Klíčové zásady managementu kvality

Sartor a Orzes (2019, s. 129) konstatují, že řízení kvality bývá čím dál více spojováno s eliminací plýtvání, zmetkovitostí a nadbytečnou byrokracií s cílem zvýšit efektivitu výrobních procesů a kvalitu produktů ve prospěch cílového zákazníka. Tím se rozumí zavedení takového způsobu uvažování a jednání, který eliminuje veškeré činnosti nepřinášející přidanou hodnotu. Jedná se o tzv. **štíhlý management**, tedy filozofii řízení, která je souhrnně charakterizována heslem „více přidané hodnoty při menším úsilí“.

Nicméně součástí této kapitoly je **7 zásad managementu kvality** (obrázek 3), převzatých z norem ISO, jež jsou základem pro implementaci systému řízení kvality v jakémkoli typu a velikosti organizace. (Paulová, 2018, s. 48)



Obrázek 3 Zásady managementu kvality
(vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 48)

Procesní přístup

Sartor a Orzes (2019, s. 167-168) uvádí, že je zásadní **nezaměřovat** se pouze na řízení **jednotlivých** činností, procesů a útvarů, ale usilovat o zlepšení **celkové** výkonnosti podniku prostřednictvím integrace všech podnikových procesů a zainteresovaných stran, což odpovídá tzv. **procesnímu přístupu**. Jedná se o jednu z hlavních inovací zavedených normou **ISO 9001:2000** a dále zdůrazněných normou **ISO 9001:2015**. Oproti normě ISO 9001:1994 dochází k výraznému posunu od produktového k procesnímu řízení, které nabízí ucelený pohled na činnosti v podniku a zabývá se konečnými výsledky, jichž chce podnik dosáhnout.

Neustále zlepšování

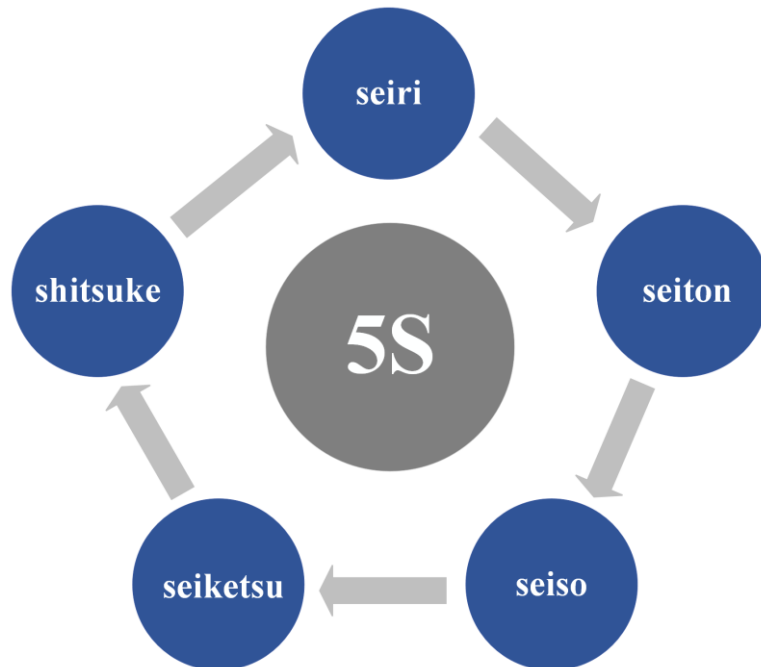
Neustálé zlepšování představuje jeden z principů, který je nedílnou součástí veškerých nástrojů zlepšování, filozofií moderních způsobů řízení a rovněž nástrojů využívaných k posuzování úspěchu podnikatelského subjektu nebo jeho výkonnosti. (Filip, 2019, s. 178)

Nenadál (2018, s. 18-19) však uvádí, že při uplatňování a zlepšování veškerých procesů je třeba zohlednit řadu činitelů, které nás v **21. století** soustavně doprovází a působí na nás. Jedná se například o následující skutečnosti:

- a) rostoucí **konkurence** a pozvolný úpadek tzv. přirozených monopolů,
- b) digitalizace společnosti doprovázená zásadními změnami ve sféře průmyslového odvětví („**Průmysl 4.0**“),
- c) důraz kladený na maximální možné využití **přírodních zdrojů**,
- d) zvyšující se **nároky zákazníků** a dalších zúčastněných stran,
- e) zásadní vliv úrovně **lidských znalostí** pro budování dílčích ekonomických odvětví a celých společenských systémů,
- f) důsledky **celosvětové globalizace**, ať již negativní či pozitivní
- g) zvyšující se **nároky na inovace**, potažmo i na lidskou kreativitu.

Mezi metody zlepšování kvality lze zařadit i tzv. **metodu 5S** (obrázek 4), jejímž cílem je dosáhnout lepšího pracovního prostředí, a tudíž i kvality. Základem této metody je posílení odpovědnosti a autonomie zaměstnanců a spolupráce v týmu. Její pojmenování je odvozeno z 5 japonských slov, jimiž jsou:

1. **seiri** (*vytřídění*) – mít pouze potřebné nástroje – a tím i řád na pracovišti,
2. **seiton** (*systematické uspořádání*) – potřebné nástroje musí být uloženy na příslušném místě,
3. **seiso** (*čistění*) – nástroje a pracoviště udržovat v čistotě,
4. **seiketsu** (*tvorba standardů*) – pravidelné udržování pořádku a čistoty,
5. **shitsuke** (*zlepšování*) – soustavné opakování a zlepšování. (Paulová, 2018, s. 39)



Obrázek 4 5S
(vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 39)

Zaměření na zákazníka

Organizace může dosáhnout **udržitelného úspěchu**, jestliže si vybuduje a udrží důvěru ze strany **zákazníků** a jiných zainteresovaných stran. (Paulová, 2018, s. 48) Je ovšem nebytné usilovat o naplnění jejich požadavků a zároveň předvídat jejich budoucí potřeby, neboť každá organizace je závislá na svých zákaznicích coby zdroji finančních prostředků pro účely dalšího rozvoje společnosti. (Blecharz, 2015, s. 42)

Jak uvádí Oakland (2014, s. 5), podle výsledků výzkumu je pro organizace podstatné se zaměřit zejména na **loajální zákazníky**, poněvadž právě ti jim mohou přinést řadu obchodních výhod, kterými jsou např. následující položky:

- čím delší vztah se zákazníkem, tím vyšší je **ziskovost**,
- věrný zákazník je ochoten vynaložit **více finančních prostředků** u svého vybraného dodavatele,
- přibližně polovina nových zákazníků pochází z **doporučení** stávajících klientů (což nepřímo snižuje náklady na jejich získávání).

Vůdcovství

Vedoucí pracovníci na všech úrovních vytvářejí **jednotnost směřování** a vytvářejí podmínky, v nichž se zaměstnanci podílejí na dosahování kvality a cílů organizace. Mezi

nejvýznamnější klady uplatňování **leadershipu** patří plnění cílů organizace v oblasti kvality, zlepšení koordinace procesů, zlepšení komunikace mezi dílčími pracovními úrovněmi a rozvoj a zlepšování organizačních schopností (Paulová, 2018, s. 49).

Zapojení lidí

Pro efektivní a účinné řízení společnosti je zásadní respektovat zaměstnance všech pracovních úrovní a zapojovat je do činnosti společnosti. Je tedy nezbytné, aby společnosti **rozšiřovaly jejich kompetence**, čímž se mohou podílet na plnění cílů organizace z pohledu kvality. (Paulová, 2018, s. 49)

Rozhodování založené na důkazech

Proces rozhodování bývá náročný a mnohdy ho provází nejistota. Je však nezbytné pochopit vztah mezi příčinami a důsledky potenciálních nepříznivých dopadů. **Podložená fakta, důkazní materiály** a jejich rozbor přispívají k objektivnějšímu a spolehlivějšímu rozhodování. (Paulová, 2018, s. 51)

Řízení vztahů

Udržitelného úspěchu lze docílit, jestliže organizace **řídí své vztahy** se všemi zainteresovanými stranami, jež mají dopad na její činnost – tedy s poskytovateli služeb, dodavateli produktů atd. (Paulová, 2018 s. 51)

3 AUDIT

Audit lze definovat jako proces získávání a vyhodnocování důkazních informací s cílem určit **míru shody** mezi získanými údaji a nastavenými kritérii, který by měl být prováděn kompetentní, nezávislou osobou. (Elder et al., 2020, s. 30)

Müllerová a Králíček (2020, s. 25) naproti tomu definují audit jako **vědní disciplínu**, jejíž cílem je sledovat a zkoumat jisté skutečnosti, získávat relevantní data, analyzovat je, formulovat závěry a tyto závěry předkládat zainteresovaným stranám.

3.1 Historie auditu

Počátky auditu jsou spojeny s vůbec **prvotními zmínkami** o ekonomických činnostech lidské společnosti. Historické počátky auditorské profese jsou dle dochovaných důkazů, které pocházejí z **mezopotámské civilizace**, spjatý s obdobím 3 500 let před naším letopočtem. Během této doby se v záznamech pro ověřování a kontrolu finančních transakcí využívaly **speciální symboly**, jimiž byly tečky, křížky či fajfky. Pravděpodobný původ vnitřních kontrol a systémů ověřování tedy spadá do uvedeného období a je považován za základ moderního pojetí auditu, především tedy v oblasti financí a účetnictví. (Schránil, 2010, s. 8)

Dějiny auditu jsou dále spojeny s tehdejšími **římskými provinciemi**, které se datují k počátku našeho letopočtu. Audity se tehdy zaměřovaly na porovnávání příjmů s doloženými výdaji, kdy úředníci, kteří spravovali římské provincie, byli podrobováni veřejným výslechům, při nichž museli podávat zprávy o způsobu hospodaření se svěřenými provinciemi. Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že předkládání účetních výkazů římskému senátu formou veřejného slyšení odkazuje na původ slova audit, neboť latinská slova „*audio a audire*“ v překladu do češtiny znamenají „*slyším a slyšet*“. (Kupec, 2021, s. 22-23)

První zmínky moderního auditu jsou datovány do doby **průmyslové revoluce v Anglii**, kdy si jednotlivé společnosti najímaly účetní pro kontrolu svých výkazů. Namísto pouhého „slyšení“ zahrnoval audit ověřování a hloubkovou kontrolu písemných dokumentů a porovnávání zápisů a dokladů v účetních knihách. (Sawyer, 2000, s. 15) V roce 1844 byla poté ve Velké Británii zavedena zákonná povinnost auditu rozvah akciových společností, čímž vznikl základ povinného auditu. (Schránil, 2010, s. 9)

Moderní audit, tak jak je vnímám v současné době, je však datován do období přelomu 30/40. let 20. století, kdy krach newyorské burzy v roce 1929 zapříčinil rozsáhlou hospodářskou krizi. (Schránil a Tvrdoň, 2010, s. 33) Jednou z příčin krachu newyorské burzy byla pochybná povaha předložených finančních a účetních výkazů. (Müllerová, 2013, s. 21) V této souvislosti byly přijaty zákony a předpisy, jež zvýšily zodpovědnost řídicích osob za poskytování přesných údajů ve finančních a účetních procesech. (Schránil a Tvrdoň, 2010, s. 33)

3.2 Význam řízení auditu v podniku

Význam auditu – jakožto systematického a zdokumentovaného procesu – spočívá v získání důkazů nezatížených subjektivitou s cílem objektivně prověřit, zdali byla splněna kritéria auditu. (Sartor a Orzes, 2019, s. 191) Tato definice je podle Phillips (2018, s. 2) platná pro veškeré typy auditů, tj. interní, certifikační a dodavatelské, nicméně je nutné poznamenat, že každý typ auditu slouží k jinému účelu a má své specifické cíle.

Filip (2019, s. 171) uvádí, že audity představují efektivní nástroj pro **identifikaci shody a neshody** ve vztahu k zavedenému systému, potažmo k dané normě (viz např. ISO 9001, ISO 140001, ISO 45001, ISO 50001 apod.). Obecným cílem auditů je posoudit, zdali jsou činnosti prováděné v organizaci vykonávány v souladu s předpisy a postupy vypracovanými dle příslušné normy.

3.3 Druhy auditu

Obsah této podkapitoly tvoří základní rozdělení auditů, tedy auditů interních, externích, dodavatelských a zákaznických. (Filip, 2019, s. 174)

Interní audit

Interní audit představuje **nezávislou, objektivně ověřovací a poradenskou činnost** usilující o tvorbu přidané hodnoty a zlepšování podnikových procesů, čehož se dosahuje zavedením systematického metodického přístupu k posuzování funkčnosti procesů. (Kafka, 2009, s. 14)

Filip (2019, s. 174) označuje interní audit jako tzv. **audit závislý**. Důvodem tohoto označení je, že jeho zúčastnění jsou určitým způsobem přímo zapojeni do výstupu příslušného auditu. Může být však vykonáván jak interními, tak externími kvalifikovanými auditory.

Dle Phillips (2018, s. 3) má interní audit **4 stěžejní cíle**:

1. ověřit soulad s **používanými normami**,

2. ověřit soulad se zdokumentovanými **procesy a postupy**.
3. prověřit **účinnost procesů**,
4. rozpoznat **příležitosti pro zdokonalování QMS**.

Předchozí verze ISO 9001 kladly důraz především na první dva cíle, avšak s postupným zlepšováním QMS a snižováním počtu neshod se některé organizace začaly zaměřovat na zvyšování účinnosti interních auditů, čímž se jejich úsilí začalo soustřeďovat i na cíl třetí a čtvrtý. (Phillips, 2018, s. 3)

Externí audit

Externími audity se rozumí audity vykonávané externími auditory, kterými jsou zaměstnanci příslušné auditorské společnosti. (Kupec, 2021, s. 25) Mají tedy nezávislý charakter a jejich výsledkem jsou certifikáty udělované akreditovanými certifikačními organizacemi. Z toho důvodu jsou rovněž nazývány jako *audity certifikační*. (Filip, 2019, s. 175)

Certifikační audit má podle ISO 9001 za cíl především ověřit, zdali organizace má a uplatňuje systém managementu kvality v souladu s požadavky **ISO 9001:2015**. Úlohou certifikačních orgánů je pečlivě přezkoumat dokumentaci, záznamy a činnosti organizace ve srovnání se stanovenými požadavky a nezávisle vyhodnotit, nakolik organizace splňuje požadavky vymezené v normě. Je však nutné zdůraznit, že certifikační orgány nedisponují právem vnucovat auditované organizaci své vlastní návrhy nebo zasahovat do rozhodování organizace v konkrétních řešeních systémových problémů. (Phillips, 2018, s. 2)

Dodavatelský audit

Dodavatelské audity jsou audity prováděny interními zaměstnanci, přičemž jeho primárním cílem je ověření toho, zdali má dodavatel zavedené účinné systémy a procesy. Auditóři při jeho řízení podrobně vyhodnocují řadu dokumentů, záznamů a činností, čímž zajišťují soulad se stanovenými požadavky QMS a konkrétními požadavky na produkt či službu. (Phillips, 2018, s. 2)

Zákaznický audit

Zákaznické audity jsou audity závislého charakteru vykonávané firemními zákazníky, jež konstatují, jak si firma vede z hlediska zavedených procesů. Cíl zákazníků je tedy zkontrolovat a zajistit kvalitu dodávek ve prospěch své společnosti. (Filip, 2019, s. 175)

3.4 Proces řízení interního auditu

Proces řízení interního auditu je podmíněn existencí informací v ověřitelné podobě a určitých standardů, podle nichž může auditor informace vyhodnotit, přičemž tyto standardy se svým rozsahem liší v závislosti na předmětu auditu. (Elder et al., 2020, s. 30)

Řada společností zavedla proces interního auditu, jenž splňuje kritéria normy ISO 9001, avšak nevytváří **žádnou přidanou hodnotu**. Naproti tomu existují organizace, které úspěšně využívají své interní audity k významnému **zlepšení** a plnění stanovených cílů. Organizace, které považují interní audity za **klíčový a účinný nástroj**, se od ostatních vyznačují odlišnými parametry:

- rozpoznávají **účel** interních auditů pro zlepšování procesů a souvisejících cílů,
- jednoznačně **odlišují význam** interních a externích auditů,
- namísto toho, aby se zaměřovali pouze na shodu s konkrétní normou, vycházejí při svých auditech z **účinnosti procesů** systému řízení kvality,
- poskytují auditorům **potřebné nástroje a prostředky** k provádění auditů, jež přispívají k zdokonalování procesů (Phillips, 2018, s. 1-2).

Primárním cílem interních auditů pro takové organizace je **identifikace oblastí pro zlepšování podnikových procesů**, přičemž udržení certifikace ISO 9001 je až druhotným cílem. Z toho důvodu vyžadují jedinečný přístup. (Phillips, 2018, s. 2)

Příprava auditu

Stěžejní a nejpodstatnější etapou interního auditu představuje jeho samotná příprava, zahrnující vymezení a pochopení předmětu a cíle auditu, seznámení se s normou, zpracování modelu auditovaného procesu, prostudování příslušné dokumentace, posouzení výsledků dosavadních auditů a sestavení **kontrolního listu** (seznam otázek pro posouzení oblasti). (Phillips, 2018, s. 35)

Provedení auditu

Jestliže se auditor důkladně seznámí s obsahem auditu v jeho přípravné fázi, pak by měl přesně znát, jaké záznamy bude prověřovat a co konkrétně bude posuzovat. Má-li organizace pevně stanovenou strategii pro vyhodnocování účinnosti auditovaných procesů, stává se provedení auditu jen otázkou realizace plánu auditu. (Phillips, 2018, s. 56) Auditor však při interním auditu disponuje pouze půlkou potřebných znalostí – znalostmi normy,

dokumentace a organizace. Druhá polovina je poskytována auditovaným subjektem, čímž se rozumí odborné znalosti auditovaných procesů. Je tedy zásadní, aby obě strany vzájemně kooperovaly, a to zejména při identifikaci procesů, které vyžadují nápravu. (Phillips, 2018, s. 2)

Sběr dat

Pro ověření dodržování dokumentovaného systému organizace a účinnosti auditovaného procesu má auditor za povinnost během auditu prověřit příslušné záznamy a materiály, čehož může u určitých typů auditů docílit přezkumem náhodného výběru reprezentativního vzorku. (Phillips, 2018, s. 67)

Vypracování zprávy auditu

Po dokončení provedení auditu a sběru dat následuje další krok, kterým je **vypracování zprávy z auditu** obsahující souhrn nejpodstatnějších informací souvisejících s provedeným auditem – čili zahrnuje jména členů auditorského týmu, termín provedení auditu, předmět auditu (včetně rozsahu auditovaných procesů), popis neshod, záznamy o pozorování, možnosti zlepšení, důkazní informace a předpokládané cíle nápravných opatření. (Phillips, 2018, s. 75)

Elder et al (2020, s. 30) uvádí, že **důkazními informacemi** se rozumí veškeré informace, na jejichž základě auditor stanovuje, zdali jsou auditované informace vykazovány v souladu se stanovenými kritérii, přičemž důkazní informace mají řadu podob, včetně elektronických a papírových dokumentů, elektronické komunikace, transakcí, poznatků auditora, ústní výpovědi auditovaného subjektu apod.

Odstranění nedostatků

V případě zjištění jakýchkoliv nedostatků při auditu by mělo dojít k jejich odstranění. Nejlepším informačním zdrojem o příležitostech ke zlepšení procesu a stanovení nápravných opatření je **auditovaný subjekt** – tedy **odborník** na auditovaný proces. (Phillips, 2018, s. 3) A právě vlastník procesu (auditovaný subjekt) nese **odpovědnost** za včasné realizování nápravných opatření vyplývajících z výstupů auditů, nikoliv tedy auditor či manažer kvality. (Phillips, 2018, s. 30)

3.5 Přínosy efektivního řízení interních auditů

Phillips (2018, s. 4-5) ve své publikaci uvádí, že mezi klíčové výhody efektivního řízení interních auditů lze zařadit:

- **snižování nákladů, nárůst produktivity, zlepšení v oblasti plánování** – interní audity by měly být plánovány a prováděny s využitím analýzy rizik, přičemž současně by měly být identifikovány příležitosti a opatření, které mohou mít pozitivní vliv na spokojenost zákazníků a finanční výkonnost podniku,
- **zlepšování z hlediska bezpečnosti** – požadavky norem a proces interního auditu mohou mít příznivý vliv na výkonnost v oblasti BOZP formou kvalitního vzdělávání zaměstnanců, jednoznačně stanovených pokynů a odpovědností,
- **rostoucí úroveň spokojenosti zákazníků a jejich požadavků** – což představuje primární cíl veškerých systémů řízení kvality (QMS),
- **zvýšení motivace zaměstnanců** – jsou-li zaměstnanci motivováni k aktivnímu zapojení do auditního procesu a zjistí-li, že jejich činnost vede ke zlepšení a pozitivním posunům, pak audit napomáhá zvyšovat pracovní morálku,
- **snížení bariér mezi útvary** – efektivně realizované audity poskytují zaměstnancům různých útvarů příležitost ke spolupráci, a tím zvyšují míru vzájemného porozumění příslušných útvarů,
- **„schopnost přežít“** – je pravděpodobné, že podniky, které uplatňují proces kontinuálního zlepšování, budou fungovat i následujících 10 let, a proto jsou pro ně interní audity důležitým nástrojem v procesu zlepšování.

Digitalizace auditu

V současné době audit čelí zásadním změnám ve vývoji, jež jsou odrazem digitalizace podnikového systému. Ohromné objemy dat, které společnosti zpracovávají v mnoha oblastech své činnosti prakticky znemožňují výkon auditorských aktivit bez využití nástrojů digitálních technologií. Díky digitalizaci v auditu je podniku umožněno detailně prozkoumat veškeré oblasti svých procesů, zredukovat pracovní vytížení věnované rutinní práci a zlepšit proces řízení auditu. Aktuálně jsou tedy prakticky veškeré úkony auditorské činnosti vhodné k automatizaci a digitalizaci. (Kupec, 2021, s. 77)

3.6 Interní auditor

Interním auditorem se rozumí zaměstnanec, který ve své společnosti vykonává audity. (Kupec, 2021, s. 25) Musí však splňovat poměrně vysoké požadavky, které zahrnují vysokoškolské vzdělání, odborné znalosti a dovednosti v auditorských postupech, ale rovněž

v oblasti řízení a organizace výroby, znalostí finančního a manažerského účetnictví, statistických metod a informačních technologií. Nezbytnou součástí jsou také znalosti ze sociologie, psychologie a komunikačních dovedností. (Müllerová a Králíček, 2020, s.31)

Jak konstatuje Phillips (2018, s. 19-21), **osobnostní rysy** jsou při volbě interních auditorů mnohem **podstatnější** nežli odborné znalosti související se samotnými procesy organizace. Ty si lze osvojit prostřednictvím školení a výkonem auditů. Proto by organizace při volbě vhodných členů auditorského týmu měla přihlížet k těm, kteří disponují následujícími osobnostními charakteristikami:

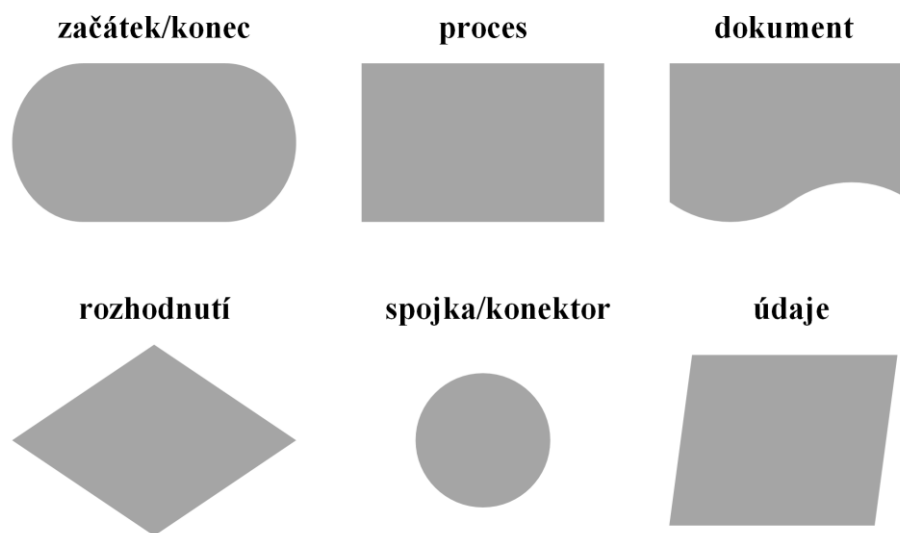
- **Etické chování** – poctivost, upřímnost, pravdomluvnost.
- **Otevřenost** – přístup zohledňující i jiné nápady a pohledy.
- **Diplomacie** – jednání založené na důstojnosti a úctě k ostatním.
- **Všímavost** – nepřetržitá a aktivní pozornost ke svému okolí, intuitivní cit pro vnímání různých situací a umění se jim přizpůsobit.
- **Vytrvalost a pečlivost** – ke zjištění skutečných příčin určitých nefunkčností procesů může leckdy dojít i za několik měsíců.
- **Zvídavost** – významným předpokladem interního auditora je zájem o skutečné fungování procesu, tj. snaha prozkoumat proces od počátku až do konce.

4 VYBRANÉ ANALYTICKÉ METODY

4.1 Vývojový diagram

Vývojový diagram je metodou **grafického** znázornění posloupnosti a vzájemných vazeb mezi veškerými úkony určitého procesu. (Nenadál, 2018, s. 54) Lze jej uplatnit v případech, v nichž je zapotřebí porozumět průběhu procesu a jeho operacím. Využívá se také ke zdokumentování dílčích procesů řízení kvality. (Paulová, 2018, s. 37)

Dle Filipa (2019, s. 144-145) představuje vývojový diagram metodu, prostřednictvím které lze stanovovat i **jednotlivé parametry** procesů či operací. Jedná se o vytvořený algoritmus, který je vytvořen na základě již předdefinovaných značek, k nimž se následně přiřazují další informativní údaje o konkrétních činnostech. Grafické symboly a způsob jejich aplikace je normalizován v normě **ISO 5807:1996**, která uvádí celou řadu grafických symbolů. Příkladem jsou grafické symboly znázorněné na obrázku 5.



Obrázek 5 Grafické symboly
(vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 36)

Proces tvorby

Nenadál (2018, s. 54) konstatuje, že podstatnou podmínkou tvorby vývojového schématu příslušného procesu je **týmová spolupráce**. Do tvorby by měli být především začleněni ti, kteří jsou do popisovaného procesu bezprostředně **zapojeni svým výkonem**.

Dle Paulové (2018, s. 35) zahrnuje proces tvorby vývojového diagramu následující body:

1. **identifikace** veškerých nezbytných procesních operací,

2. **stanovení pořadí** těchto procesních operací,
3. **zakreslení** návaznosti popisovaných operací zahrnující také operace spojené s rozhodováním a kontrolou v podobě **symbolů**,
4. **prověření** a opětovné **posouzení správnosti** logiky, celistvosti a funkčnosti vyobrazeného schématu.

4.2 Chronometráž

Metody přímého měření práce představují metody, které podávají poznatky o struktuře a způsobu užití fondu pracovního času. Rovněž podávají informace o délce časového trvání dílčích úkonů a lze je využít pro potřeby normování či racionalizace. Jednou z metod přímého měření práce je zvolená **chronometráž**, jejímž prostřednictvím lze vymezit **dobu trvání** daného pracovního procesu se členěním na **jednotlivé operace**, jejichž časové hodnoty jsou zaznamenávány do připraveného formuláře. (Dlabač, © 2005-2022)

4.3 Pareto analýza

Vilfredo Pareto, italský ekonom, sociolog a politolog, je považován za tvůrce Paretovy analýzy, která vychází z tzv. **pravidla 80:20**. Dle tohoto pravidla je **80 % důsledků** způsobeno pouhými **20 % příčin** z hlediska rozdělení majetku. (Filip, 2019, s. 150)

Joseph Moses Juran, významný představitel průmyslového inženýrství a současně uznávaný znalec kvality, tento princip převzal a promítl jej do **kvality**. Na základě této teorie odvodil, že pouhých **20 % příčin** způsobuje **80 % problémů s kvalitou**. Z této teorie vychází, že je nezbytné se nejprve zabývat zjištěnými problémy a následně identifikovat příčiny, které k problémům přispívají. Posléze je nutné stanovit míru dopadu jednotlivých příčin a uspořádat je v sestupném pořadí, čímž se identifikuje, ve které části se nachází 80 % nedostatků. Získané hodnoty jsou znázorněny pomocí **Lorenzovy součtové křivky**, na jejímž konci stojí 100 % veškerých problémů. (Filip, 2019, s. 150) Paretoův diagram tak představuje významný nástroj manažerského rozhodování, neboť umožňuje určit priority při řízení identifikovaných problémů nekvality za účelem docílení co nejlepšího možného efektu při racionálním využití zdrojů. (Paulová, 2018, s. 38)

Proces tvorby

Paulová (2018, s. 39) definuje proces tvorby Paretova diagramu následujícím způsobem:

1. **definice** jednotlivých prvků, jež mají být posuzovány (typy neshod, důvody nekvality apod.),
2. **sestupné seřazení** jednotlivých prvků dle četnosti výskytu prostřednictvím sloupcového grafu, na němž jsou na levé straně **osy Y** zobrazeny konkrétní údaje a na pravé straně procenta,
3. na **ose X** je zobrazen typ neshody,
4. **kumulativní součet** konkrétních hodnot prostřednictvím **Lorenzovy křivky**.

Diagram poté znázorňuje, kterým prvkům je nutné **věnovat pozornost**, neboť mají významné dopady na danou problematiku. Následně je nezbytné se zabývat možnostmi **nápravných opatření** – tedy způsoby **eliminace nedostatků**. (Paulová, 2018, s. 39)

4.4 Metoda 5x proč

Metoda **5x proč** je metodou, která se uplatňuje při nalézání a identifikaci **klíčových příčin** problémů. (Filip, 2019, s. 165) Tato metoda vede pracovníka ke komplexnějšímu a důkladnějšímu zamyšlení nad danou problematikou, v podstatě spočívá v pouhém pokládání dalších otázek s cílem odhalit jádro problému, a to formou tázací věty "**proč?**", která je uplatněna na předchozí získanou odpověď. Celý proces se vede až do okamžiku zodpovězení pátého proč, avšak mnohdy je i po pátém zodpovězení příčina problému stále nejednoznačná. V takovém případě může dotazování i nadále pokračovat, a to až do doby, kdy je identifikována hlavní příčina. (Svozilová, 2011, s. 160)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část této bakalářské práce tvoří rešerše relevantních publikací z oblasti kvality, managementu kvality, auditů a vybraných analytických metod, které zároveň představují názvy čtyř hlavních kapitol, přičemž získané znalosti z této rešerše slouží jako východisko pro část praktickou.

Obsahem první kapitoly je kvalita a její definice, její historický vývoj a závěrem nové pojetí kvality. Náplní druhé kapitoly je management kvality, jeho definice, historie, základní koncepty a v neposlední řadě i jeho klíčové zásady. Třetí kapitola představuje rešerši na téma auditu, jeho historického kontextu, význam auditu v podniku, jeho druhy, samotný proces řízení a rovněž význam a přínosy efektivního řízení auditů. Poslední část této kapitoly pak tvoří definice interního auditora a jeho nezbytné osobnostní a znalostní požadavky. Čtvrtá kapitola pojednává o vybraných analytických metodách, mezi které patří vývojový diagram, chronometráž, Pareto analýza a metoda 5x proč, na jejichž základě je analyzován současný stav řízení auditů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Původem německá společnost SSI Schäfer s.r.o. je v současné době jedním z nejrozšířenějších výrobních producentů systémů pro modulární skladování a logistiku a je zastoupena 16 výrobními závody po celém světě. Jeden z těchto výrobních závodů se nachází v Hranicích na Moravě, jenž disponuje 10 výrobními halami na pozemku o rozloze 150 000 m² a zaměstnává přibližně 1 200 zaměstnanců. (interní zdroj) Areál hranického výrobního závodu je zachycen na obrázku 6.



Obrázek 6 Areál hranického výrobního závodu (interní zdroj)

6.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost se svým působením výrazně podílí na budoucnosti intralogistiky. Z velké části je to díky svému produktovému portfoliu, které zahrnuje automatizované logistické sklady s využitím v mnoha průmyslových odvětvích od potravinářského, farmaceutického, kosmetického, módního až po automobilový průmysl. Výsledkem implementace těchto na míru přizpůsobených systémů je zejména zlepšení procesů materiálových toků, které přináší úsporu času, snížení chybovosti a snížení nákladů. Společnost současně striktně dbá na ochranu životního prostředí a ekologické aspekty při vývoji nebo výrobě svých produktů a při likvidaci či recyklaci odpadu. (Odvětví | SSI SCHÄFER)

Mezi silné stránky společnosti se řadí zprostředkování celého procesu od prvotního poradenství, plánování, návrhu až po dodání komplexních projektů, včetně servisu a nepřetržité údržby systému. Vzhledem k tomu, že zákazník je pro SSI Schäfer s.r.o. na prvním místě, je dlouhodobým cílem podniku sledovat a pružně reagovat na trendy ze strany

zákazníka. Management podniku si uvědomuje klíčovou roli zákazníků a bere v potaz veškeré jejich požadavky a očekávání, které povedou k jejich spokojenosti. Ve snaze společnosti je nabízet oproti konkurenci standardně vysoce kvalitní služby a komplexní dodávky včetně servisu a záruk.



Obrázek 7 Logo společnosti (interní zdroj)

Obrázek 7 zobrazuje logo společnosti tvořící žlutý podklad a typografickou část vyjádřenou názvem koncernu. SSI zahrnuté v názvu vyjadřuje tři německá slova: *Sicher* (spolehlivě), *Schnell* (rychle) a *Intelligent* (inteligentně). Logo je využíváno v rámci webových stránek, emailové korespondence, firemních písemností a pro další interní a externí potřeby.

6.2 Historie společnosti

Vznik společnosti se váže k roku 1937, kdy společnost byla založena, a to Fritzem Schäferem v Německu. Rodinná německá firma pak časem expandovala do zahraničí a dnes působí na 4 kontinentech světa. (Společnost | SSI SCHÄFER)

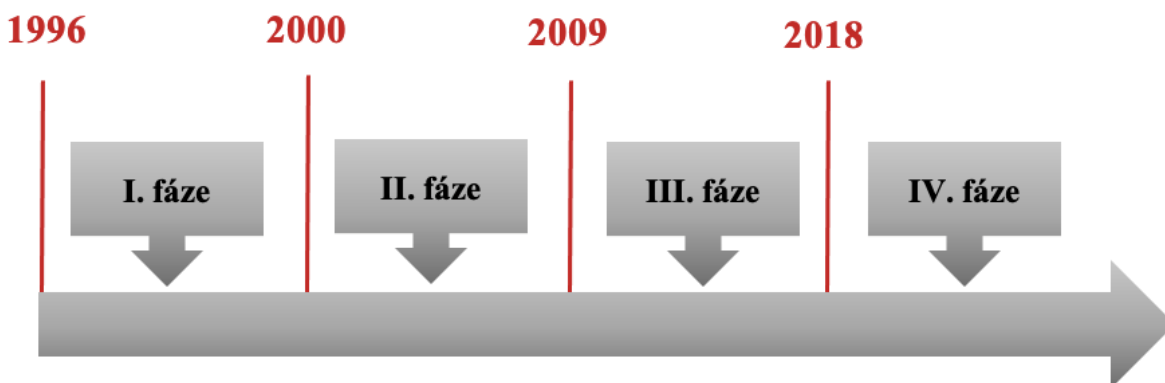
Původní výroba směřovala k **plechovému sortimentu**. Významným milníkem se stal začátek výroby stohovatelných plechových přepravek v roce 1953. O téměř 20 let později se výroba povznesla o **stohovatelné euro přepravy**. Následovalo představení **kónických stohovatelných přepravek, přestavitelných regálových systémů a vysokých regálových skladů**. Průlomem v dějinách firmy bylo v roce 2005 spojení několika dalších společností v oblasti intralogistiky v koncern SSI Schäfer s.r.o, který dnes mimo jiné usiluje i o rozvoj v oblasti IT technologií pro nadcházející digitalizaci. (Společnost | SSI SCHÄFER)

V roce 1996 došlo k výstavbě a založení výrobního závodu v Hranicích. Z historického hlediska zaujímá závod strategickou polohu, a to zejména díky dostatku kvalifikované pracovní síly, vhodné dopravní dostupnosti a blízkosti dodavatele plechů a profilů tvořící základní výrobní materiál podniku. (interní zdroj)

6.3 Produktové portfolio

Široké produktové portfolio zahrnuje logistické systémy na míru sloužící k efektivnímu skladování a dopravě zboží. Vlivem implementace automatizovaných skladů dochází k redukci rizik lidských činitelů, díky čemuž je možné eliminovat chyby a nepřesnosti způsobené právě lidským faktorem. S tím souvisí i snížení nákladů na pracovní sílu. Další výhodou inovativního skladování je zkrácení doby vyskladňování zboží a rychlejší řízení a aktualizace skladových kapacit a zásob. (interní zdroj)

Produktové portfolio hranického podniku by se dalo rozdělit do 4 etap výroby znázorněné obrázkem 8.



Obrázek 8 Etapy výroby hranického podniku
(vlastní zpracování dle interních zdrojů)

I. fáze – zámečnická dílna (1996–2000)

Během první fáze, probíhající od založení hranického závodu v roce 1996, byla hlavním předmětem podnikání výroba zařízení provozů, skladů, dílen a kanceláří, mezi něž patřily **policové a archivační pojízdné regály a skříně**. Současně docházelo k výrobě ocelových konstrukcí či přepravních palet (obrázek 9). (interní zdroj)

Zařízení provozů a skladů**Ocelové konstrukce****Nádoby a přepravní palety**

Obrázek 9 Produktové portfolio I. fáze
(interní zdroj)

II. fáze – strojírenská firma (2000–2009)

Ve druhé fázi se ze zámečnické firmy stala strojírenská firma, která svoji výrobu povznesla o **dynamické systémy** (posuvné regály) a o **automatizované logistické systémy** (dopravníková technika a regálové zakladače) (obrázek 10). (interní zdroj)

**Dynamické systémy
Posuvné regály****Automatizace****Dopravníková technika****Regálové zakladače**

Obrázek 10 Produktové portfolio II. fáze
(interní zdroj)

III. fáze – rozšíření produktového portfolia (2009–2018)

K rozšíření produktového portfolia došlo po roce 2009 na základě nových požadavků zákazníků, a to o **dynamické systémy SSI Logimat® a SSI Orbiter®** a o **automatizované systémy Schäfer Miniload Crane a Navette**. (interní zdroj)

IV. fáze – kompetenční centrum dynamických systémů (2018–současnost)

Po roce 2018 se z hranické pobočky stalo **kompetenční centrum** pro výrobu již zmíněných **dynamických systémů SSI Logimat® či SSI Orbiter®** znázorněných na obrázcích 11 a 12. (interní zdroj)



Obrázek 11 SSI Logimat® (interní zdroj)



Obrázek 12 SSI Orbiter® (interní zdroj)

SSI Logimat®

Jak již bylo zmíněno, hranický podnik působí jako kompetenční centrum dynamického systému SSI Logimat®. Jedná se o polo-automatizovanou skladovací věž, která umožňuje vysokou využitelnost skladových zásob na poměrně malé ploše. Funguje na principu **zboží k člověku** (*goods to person*) a svým provedením přispívá k ergonomickému komfortu obsluhy s intuitivním uživatelským rozhraním a dotykovou obrazovkou. (Skladovací věž SSI LOGIMAT® | SSI SCHÄFER)

Svým vzhledem připomíná zásuvkovou skříň se 2 sloupci přepravek, mezi nimiž je zdviž, která jednotlivé přepravky vytáhne a umístí do otvoru odebrání. SSI Logimat® je možné přizpůsobit jakémukoliv prostoru díky volitelné modelové šířce a libovolné výšce, která dosahuje až 24 metrů. Přispívá tak ke štíhlým procesům ve skladech, eliminaci nepotřebných pracovních činností a minimalizaci chyb. (Skladovací věž SSI LOGIMAT® | SSI SCHÄFER)

SSI Orbiter®

SSI Orbiter® funguje jako dynamický systém pro automatické uskladnění palet v kanálovém skladě, složený z ocelové konstrukce, dokovacích stanic, vozíků a středící konzole, prostřednictvím které se celý systém ovládá. Celý systém funguje za pomoci vysokozdvížného vozíku, jenž naskladňuje palety a odkládá je na Orbiter®, který následně palety dopraví na nejbližší místo v kanálu. (SSI ORBITER® | SSI SCHÄFER)

Funguje jak na principu **FILO** (*First In, Last Out*), kdy uskladnění i vyskladnění probíhá na stejné straně, tak na principu **FIFO** (*First In, First Out*), které se vyznačuje vyskladněním na protilehlé straně. Díky automatizovanému uskladnění jednotlivých palet v ocelové konstrukci, které probíhá za pomoci jednotlivých dokovacích stanic a zařízení Orbiter® dochází k maximálnímu využití prostoru skladu, kdy je možné skladovat co nejvíce skladových zásob na co nejmenší ploše. Ocelové konstrukce jsou vyráběny na míru a poskytují tak vysokou flexibilitu. Jsou vhodné i pro použití v rámci mrazírenského odvětví, poněvadž jsou odolné i proti extrémně nízkým teplotám dosahujících až -30 °C. (SSI ORBITER® | SSI SCHÄFER)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ AUDITŮ

Efektivní řízení auditů představuje nezbytnou součást řízení kvality podniku a je rovněž jeho klíčovým nástrojem umožňujícím objektivně posoudit aktuálně nastavené procesy společnosti, pomocí čehož se může společnost zaměřit na potenciální rizika a neefektivní oblasti podniku. Prostřednictvím nápravných opatření je pak může zlepšit, čímž předchází potenciálním neshodám, snižuje náklady a upevňuje věrohodnost podniku.

Pro společnost SSI Schäfer s.r.o. je zásadní **rozvíjet a zlepšovat stávající procesy** s cílem posílit konkurenceschopnost. Efektivní řízení auditů může podniku pomoci s identifikací oblastí, jež lze zlepšit, a zároveň i s posouzením celkové výkonnosti, což může být přínosným nástrojem pro definování a plánování budoucích činností a projektů.

Podstatou kapitoly věnované analýze stávajícího stavu řízení auditů je **zpracování analýz** vztahujících se k dané problematice, které povedou k **identifikaci** nedostatků v oblasti řízení interních a dodavatelských auditů, na jejichž základě bude dále možné stanovit **návrhy a vhodná doporučení** vedoucí k jejich zlepšení.

Součástí této kapitoly je specifikace jednotlivých druhů auditů ve vybraném podniku, analýza systému řízení společnosti (integrovaný systém řízení – IMS), analýza procesu řízení auditů zahrnující vývojový diagram a chronometrůž řízení administrativy auditů interními auditory. Na základě naměřených dat jednotlivých operací získaných prostřednictvím chronometrůže je následně provedena Pareto analýza. Dále analýza procesních nedostatků interních a dodavatelských auditů a analýza výstupů interních auditů z období let 2021-2022 na pracovištích svařovny a interní montáže s využitím metody 5x proč.

V rámci managementu kvality společnosti SSI Schäfer s.r.o. jsou **prováděny audity interní, externí, dodavatelské a zákaznické**, přičemž cílem provedené analýzy současného stavu je odhalit nedostatky pro zlepšení řízení auditů **prováděných interními auditory** (audity interní a dodavatelské), jejichž řízení lze na základě návrhů této práce **ovlivnit**.

Identifikované nedostatky a potenciální slabiny společnosti v této oblasti kvality jsou popsány a shrnuty v kapitole 8 – „Shrnutí analytické části a zjištěné nedostatky“.

7.1 Druhy auditů ve společnosti

Obsahem této podkapitoly je základní rozdělení auditů ve společnosti, kterými jsou audity interní, externí, dodavatelské a zákaznické.

Interní audity

Interní audity jsou, jak již název napovídá, prováděny interními auditory společnosti SSI Schäfer s.r.o. Jedná se nejen o požadavek norem ISO, ale také o nástroj řízení kvality, který má za cíl objektivně posoudit, zdali jsou nastavené procesy a postupy společnosti v souladu se stanovenými cíli, předpisy a standardy.

Během interních auditů vykonává auditorský tým řadu přezkoumávání, které zahrnují kontrolu dokumentace v dané oblasti, rozhovory se zaměstnanci a prověřování procesů s cílem objektivního posouzení. Výstupem interního auditu je **zpráva z auditu** obsahující veškerá identifikovaná pochybení v procesech a z toho plynoucí nápravná opatření ke zlepšení. Tyto poznatky poskytují zpětnou vazbu managementu kvality a vedení společnosti. Lze je poté uplatnit k naplánování dalších postupů k celkovému zvýšení výkonnosti společnosti.

Externí audity

Externí audity jsou prováděny v souladu s normami ISO týmem kompetentních externích auditorů v oblasti ISO, BOZP, EMS a EnMS s cílem posoudit, zdali společnost splňuje právní a regulační požadavky vztahující se k těmto oblastem.

V rámci společnosti se externí audity rozlišují na certifikační a dozorové. Dozorové audity jsou povinně prováděny jednou ročně, a to v mezidobí platnosti certifikátů. Podléhají tedy recertifikaci v souladu s platnými normami a postupy.

Dodavatelské audity

Důležitou roli při výběru dodavatele hrají dodavatelské audity, při nichž interní auditoři společnosti posuzují a kontrolují výrobu dodavatelů a hodnotí kvalitu jejich procesů na základě připravených kontrolních seznamů.

Zákaznické audity

Zákaznické audity jsou vykonávány firemními zákazníky, jejichž prostřednictvím si mohou sami prověřit kvalitu nabízených výrobků. Na základě zákaznických auditů je možné monitorovat aktuální trendy ze strany zákazníků, analyzovat jejich nároky a plnit jejich

potřeby. Pro společnost je na prvním místě zákazník, a proto usiluje o pružnou odezvu na požadavky svých odběratelů za účelem zlepšení zákaznického servisu a o ucelený komplexní pohled na své výrobky a služby, neboť zákazníci představují zásadní předpoklad úspěchu společnosti.

Z teoretického hlediska jsou jednotlivé druhy auditů blíže objasněny v podkapitole 3.3 – „Druhy auditů“.

7.2 Analýza systému řízení podniku

Obsahem této kapitoly je představení systému řízení podniku, jakožto integrovaného systému managementu.

Účel a rozsah platnosti

V rámci společnosti SSI Schäfer s.r.o. je zaveden **integrovaný systém managementu (IMS)**, jehož udržování a zlepšování je cílem společnosti. Je certifikován dle norem:

- **ČSN EN ISO 9001:2016** – systém managementu kvality (QMS),
- **ČSN EN ISO 14001:2016** – systém environmentálního managementu (EMS),
- **ČSN ISO 45001:2018** – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),
- **ČSN EN ISO 50001:2019** – systém managementu hospodaření s energií (EnMS).

Integrovaný systém řízení je podroben pravidelnému přezkumu regulačních požadavků, čímž je zajištěno, že nedostatky týkající se funkčnosti a účinnosti IMS jsou včas identifikovány a eliminovány.

Integrovaný systém managementu a jeho procesy

Společnost usiluje o soustavné zlepšování integrovaného systému řízení, jenž je vytvářen, dokumentován, uplatňován a udržován v souladu se standardy IMS.

Jednotlivé procesy společnosti se člení do následujících segmentů:

- **řídící:** řízení výroby, personální řízení, ekonomické řízení a řízení kvality,
- **hlavní:** tvorba obchodních smluv, posuzování nově navrhovaných produktů a jejich vývoj, plánování výroby, realizace nákupu, výroba, zajištění ochrany, zabalení a doručení produktů, zprovoznění produktů.

- **podpůrné:** konstrukce, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, logistika, systém managementu hospodaření s energií, AMS (*Association management system*) + IT (*Information Technology*), údržbové a servisní práce, obráběcí a měřicí operace. (interní zdroj)

Integrovaný systém managementu je blíže přiblížen v teoretické části této práce v rámci kapitoly 2.3.1 – „Integrovaný systém řízení (IMS)“.

7.3 Analýza procesu řízení auditů

Řízení auditů je považováno za významnou oblast řízení kvality, a to nejen z hlediska norem ISO, ale rovněž z hlediska posuzování požadavků na jakost za účelem zaměření se na klíčové oblasti, jež je nutné zlepšit. Analýza procesu řízení auditů je vyjádřena vývojovým diagramem (příloha P I), jehož popis je obsahem této podkapitoly.

Správa auditů a jejich administrativní zpracování se uskutečňuje manuálně v prostředí programu Microsoft Word, což je však pro zaměstnance značně administrativně náročné.

Podle zaměření je audit ve společnosti rozdělen na:

- systémový audit (*posouzení funkčnosti integrovaného systému řízení*),
- procesní audit (*efektivita podnikových procesů*),
- výrobní audit (*kvalita výrobků na základě požadavků zákazníka*).

Proces řízení auditů interními auditory

Vývojový diagram procesu řízení auditů je uveden v příloze P I, přičemž jeho jednotlivé části jsou popsány v následujících stránkách této podkapitoly (46-48). Veškeré uvedené operace jsou klíčové a je třeba je jednoznačně definovat.

Program auditů

Roční program interních auditů musí být zpracován prostřednictvím formuláře „**Program auditů**“ nejpozději ke dni 15. února daného roku, přičemž posléze musí být schválen vedením společnosti. Základní podmínkou programu auditů je, aby každý útvar podniku byl nejméně jednou ročně auditován ve všech oblastech integrovaného systému řízení, jež tomuto útvaru přísluší.

Program auditů všeobecně musí zahrnovat následující body:

- a) číselné pořadí auditu,

- b) předmět a zaměření auditu,
- c) členy auditorského týmu včetně hlavního auditora,
- d) očekávané datum realizace auditu,
- e) termín realizace auditu,
- f) přehled opatření pro zlepšení,
- g) lhůtu pro zpětnou vazbu,
- h) datum následujícího auditu v případě potřeby,
- i) auditovaný subjekt. (interní zdroj)

Oznámení auditu

Týden před zahájením auditu je povinností auditora informovat auditovaný subjekt o této skutečnosti.

Příprava auditu

Přípravná fáze, jakožto ta nejpodstatnější, je charakterizována přípravou „**Časového plánu**“ a „**Kontrolního listu**“, který zahrnuje následující položky:

- a) účel auditu – tj. předpokládaný cíl,
- b) zaměření auditu a jeho vymezení,
- c) prověřované oblasti – tedy jednotlivé otázky,
- d) výstupy a důkazní materiály z auditu. (interní zdroj)

Součástí přípravné fáze je současně i shromáždění a rozbor relevantních materiálů jimiž se rozumí:

- dokumentace norem ISO, BOZP, EMS a EnMS,
- zjištění z předchozích auditů,
- reporty kvality,
- hodnocení procesních ukazatelů,
- praxe a znalosti. (interní zdroj)

Provedení auditu

Na začátku tohoto úkonu je povinností hlavního auditora objasnit svým spolupracovníkům celý postup auditu, jeho účel, zaměření a vymezení. Členové týmu pak formou společných porad ověří stanovené prověřované oblasti prostřednictvím konkrétních otázek uvedených v kontrolním listu, přičemž tento přezkum musí mít objektivní charakter. Výstupy a důkazní materiály jsou pak následně vyznačeny v kontrolním listu.

Zjištění a výstupy jsou poté posouzeny a vyhodnoceny v návaznosti na účel auditu a kritéria obsažená v kontrolním listu. V případě identifikovaných nedostatků jsou poté po diskusi s auditovaným subjektem rovněž navržena nápravná opatření ke zlepšení.

Vypracování zprávy auditu

Poté následuje vypracování zprávy auditu, kterou musí vedoucí auditor vyhotovit do 5 pracovních dnů a která musí zahrnovat následující body:

- a) účel, tj. předpokládaný cíl auditu a jeho zaměření,
- b) identifikace auditovaného subjektů a členů auditorského týmu,
- c) termín a umístění auditu,
- d) výsledky z auditu,
- e) stanovené závěry z auditu. (interní zdroj)

Odstranění nedostatků

Za nápravu zjištěných závad a za dozor nad termíny nese odpovědnost auditorem určený zaměstnanec, jenž implementuje nápravná opatření. Tato opatření musí být popsána a zaevidována ve formuláři „**Nápravná opatření**“, který je poté zaslán zpět auditorovi. V případě nesplnění stanovených opatření by měl být uskutečněn následný audit. Pokud existují pochybnosti, je třeba vymezit další opatření, přičemž v případě opakovaných neshod je žádoucí definovat preventivní opatření.

Audity vedené interním auditorem

V rámci provádění interního auditu je povinností interních auditorů řádné školení ve smyslu metodiky, získávání objektivních důkazních materiálů a jejich posuzování. Povinností auditorů je rovněž uskutečnění alespoň 3 auditů společně s vedoucím kvality, z nichž alespoň jeden musí být veden novým interním auditorem.

Interní auditoři podniku SSI Schäfer s.r.o. jsou certifikovaní podle normy ČSN ISO 9001:2016 dle ČSN EN ISO 19011:2019, přičemž jejich recertifikace probíhá každé 3 roky. V současné chvíli ve společnosti není zaměstnán žádný interní auditor na hlavní poměr, jeho pracovní náplň je ale rozdělena mezi pracovníky managementu kvality.

7.4 Časová analýza řízení administrativy auditů

Administrativní činnost, která souvisí s řízením auditů, je na základě zjištění z rozhovorů s interními auditory neefektivní a zdlouhavá. Z toho důvodu byla pro účely měření času jednotlivých operací použita metoda přímého měření práce – chronometrůž (příloha P II).

Chronometrůž řízení administrativy auditů interními auditory

Administrativní proces řízení auditů interními auditory se skládá z 9 operací, kterými jsou:

1. Vytvoření a schválení programu auditů.
2. Tvorba kontrolního listu auditu.
3. Tvorba a odeslání časového plánu auditu.
4. Administrativa před a při provádění samotného auditu.
5. Ohodnocení jednotlivých otázek.
6. Vypracování zprávy auditu, včetně vyhodnocení.
7. Vystavení formuláře nápravných opatření z auditu.
8. Kontrola a urgence nápravných opatření.
9. Uzavření auditu.

Pro účely chronometrůže byla v posledním kvartálu roku 2022 provedena 3 měření 3 různými interními auditory, s výjimkou prvního úkonu, týkajícího se vytvoření a schválení programu auditů, jenž byl zpracován na začátku sledovaného roku odpovědným zaměstnancem. Z toho důvodu je zde uvedena pouze jedna hodnota, která byla přičtena ke všem měřením, poněvadž se jedná o významný, administrativně náročný úkon, který nemůž být v tomto procesu opomenut.

Jak již bylo zmíněno, veškeré administrativní operace jsou vykonávány manuálně v programu Microsoft Word. Vytvoření ročního programu auditů musí být zpracováno nejpozději do 15.února téhož roku a následně schváleno vedením podniku. Tento úkon zahrnuje manuální vypracování šablony, do níž je třeba zaznamenat veškeré plánované

audity pro daný kalendářní rok pod podmínkou, že každý útvar musí být v daném roce auditován nejméně jednou a zároveň je třeba v něm zohlednit podmínky integrovaného systému řízení. (Pozn.: *Dodavatelské audity jsou plánovány oddělením strategického nákupu*). Rovněž je nezbytné uvést rozsah auditu, předpokládaný auditorský tým s vedoucím auditorem, plánované datum auditu a datum případného následného auditu. Z důvodu administrativní náročnosti zde byla dle měření hlavním auditorem uvedena hodnota **40 min. 30 sek.**, jež byla následně přičtena k hodnotám ostatních měření.

Je nutné uvést, že následující kroky administrativního měření neprobíhaly ve stejný den, ale podle logiky auditního procesu. Jednotlivá měření však byla prováděna po celou dobu stejnými auditory, kteří jsou zde uvedeni pod názvy „Auditor 1“, „Auditor 2“ a „Auditor 3“.

Kontrolní list auditu obsahuje seznam otázek ověřujících dodržování nastaveného procesu, který podléhá kontrole během výkonu auditu, a to na základě popisu procesu (směrnice). Obsah kontrolního listu se může lišit v závislosti na typu a rozsahu auditu, přičemž analyzované audity obsahovaly 34-39 otázek. Při sestavování kontrolního listu je nutné vyhledat a nahlédnout do kontrolního listu některého z předchozích auditů na témže pracovišti v archivu, otázky zkopírovat a přepracovat dle aktuální situace. Ze 3 provedených měření byla zjištěna průměrná hodnota **1 hod. 45 min. 43 sek.**

Časový plán auditu udává klíčová data a termíny pro jednotlivé fáze auditu, tj. plánování auditu, prověřování auditovaných procesů, vypracování závěrečné zprávy apod., přičemž auditor při jeho tvorbě vychází z informací ročního programu auditu a vlastních zkušeností. Posléze jej auditor zašle auditovanému subjektu, a to současně i s kontrolním seznamem. Průměrnou hodnotou ze 3 měření této operace je **10 min. a 32 sek.**

Administrativa před samotným auditem a v jeho průběhu spočívá ve vytištění kontrolního listu, který je následně vyplňován ručně, přičemž tyto poznámky a výstupy z auditu jsou poté přeneseny do elektronické podoby. Průměrná hodnota podle naměřených dat této operace je **1 hod. 45 min a 33 sek.**

Poté následuje slovní ohodnocení jednotlivých otázek pomocí *stupně plnění. Z naměřených dat 3 měření vzešla průměrná hodnota **4 min. 7 sek.**

*SP – Stupeň plnění:

- *N = nesplněno.*
- *NP = nepoužitelné.*

- *NZ = nezkoušené.*
- *Z = částečně zdokonalit.*
- *S = splněno/dodrženo.*

Následným úkonem je vypracování zprávy auditu, do níž auditor zaznamenává jednotlivé náležitosti auditu, zahrnující celkové shrnutí včetně cíle a předmětu auditu, auditovaný subjekt a auditorský tým. Dále datum a místo provedení auditu a zjištění a závěry. Tento krok zahrnuje **celkové slovní vyhodnocení auditu, na základě jednotlivých již vyhodnocených otázek. Zpráva musí být vyhotovena do 5 pracovních dní, přičemž některé informace auditor vyplňuje a vyhledává z již vyplněných formulářů, jimiž je především kontrolní seznam. Průměrně tato operace trvala **50 min. 10 sek.**

** Vyhodnocení:

- *Vyhovělo.*
- *Vyhovělo s výhradou.*
- *Nevyhovělo.*

Na základě zjištění z auditu musí auditor v případě potřeby manuálně vystavit formulář pro nápravná opatření a tento protokol zaslat odpovědné osobě (*auditovanému subjektu*) s žádostí o zpětnou vazbu a stanovení nápravných opatření. Dle chronometráže činila průměrná hodnota tohoto úkonu **15 min. 37 sek.**

Neobdrží-li auditor po uplynutí lhůty vyplněný formulář zpět, je jeho povinností zaslat auditovanému subjektu e-mail a požádat ho o zpětnou vazbu. V případě přijetí nápravných opatření je povinností auditora zkontrolovat správnost opatření, vytisknout příslušný formulář a nechat jej podepsat odpovědnou osobou (*auditovaným subjektem*), naskenovat jej a uložit k archivu konkrétního auditu. Podle získaných informací je průměrná hodnota této operace **12 min. 2 sek.** Pro účinnou implementaci nápravných opatření musí auditor prověřovat spisy nápravných opatření, procházet jednotlivé dokumenty zvlášť a v případě potřeby subjekt urgovat. V praxi je však tato skutečnost auditory velmi často opomíjena, a tudíž odpovědné osoby nedodržují stanovené termíny a zanedbávají své povinnosti.

Po zavedení nápravných opatření je zodpovědná osoba auditovaného procesu povinna informovat interního auditora prostřednictvím e-mailu o implementaci nápravných opatření, které interní auditor zapíše do formuláře a prověří jejich realizaci a účinnost. Poté následuje vytištění, podepsání a naskenování dokumentu a jeho následná archivace na sdíleném disku,

aby jej v případě budoucích auditů bylo možné opětovně vyhledat. Tímto krokem je audit uzavřen. Tato administrativní činnost představuje v průměru hodnotu **19 min. 43 sek.**

Po sečtení průměrných hodnot ze tří provedených měření vznikla průměrná délka řízení administrativy **6 hod. 3 min 57 sek.** Celý proces je časově neefektivní a vyžaduje velké úsilí, poněvadž je prováděn manuálně a je ovlivněn lidským faktorem, což představuje určité riziko chyb, jejichž výskyt může negativně ovlivnit účinnost a přesnost procesu auditu.

Paretův diagram administrativy řízení auditů

Na základě průměrných hodnot jednotlivých administrativních úkonů řízení auditů získaných pomocí chronometráže byl vytvořen **Paretův diagram** (obrázek 13). Díky němu se lze zaměřit na atributy operací spojených s 80 % časové zátěže. Jednotlivé úkony jsou tedy v tomto diagramu seřazeny sestupně podle jejich průměrné doby trvání, přičemž červená křivka znázorňuje jejich kumulativní četnost v %.

Podle Paretova diagramu (obrázek 13) lze tedy konstatovat, že 80 % času administrativní náročnosti spojené s řízením auditu představují **úkony č. 2, 4 a 6**, na něž je třeba se zaměřit s ohledem na prvky, které ovlivňují dobu jejich trvání.

Pořadová čísla měřených částí seřazených dle průměrné doby trvání:

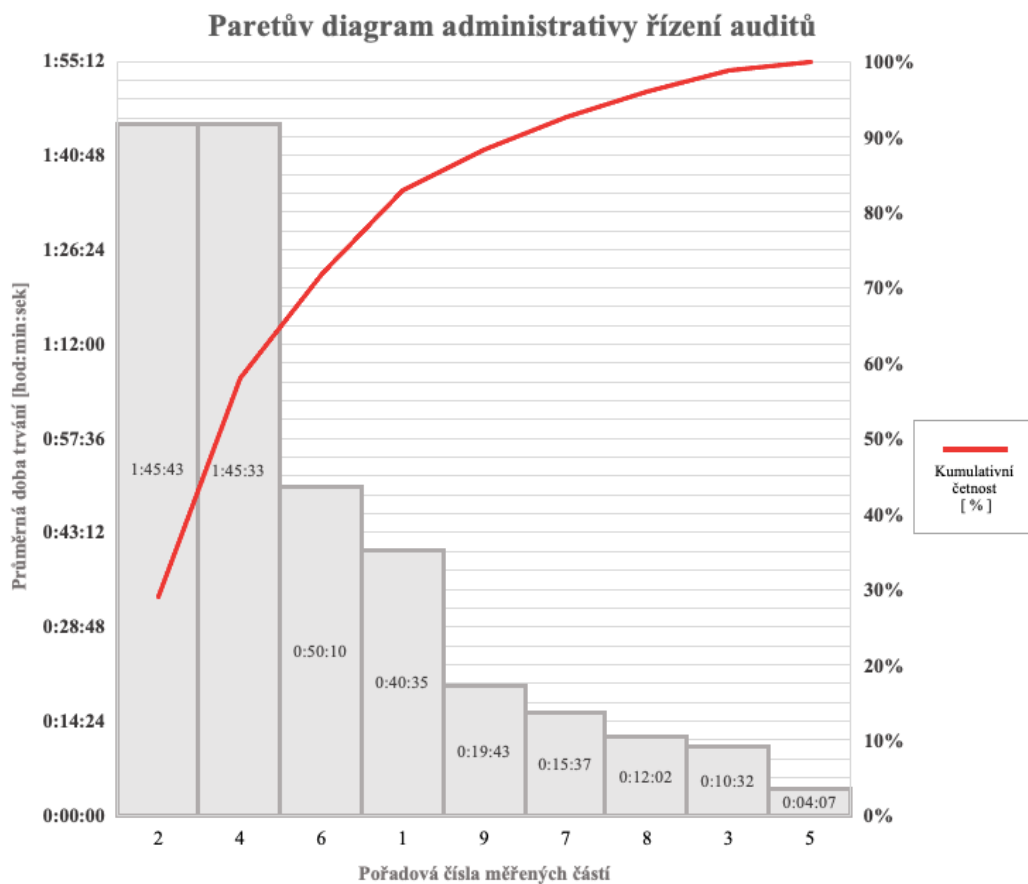
2. Tvorba kontrolního listu auditu – **1 hod. 45 min. 43 sek.**
4. Administrativa před a při provádění samotného auditu – **1 hod. 45 min. 33 sek.**
6. Vypracování zprávy auditu, včetně vyhodnocení – **50 min. 10 sek.**
1. Vytvoření a schválení programu auditu (začátek roku) – 40 min. 30 sek.
9. Uzavření auditu – 19 min. 43 sek.
7. Vystavení formuláře nápravných opatření z auditu – 15 min. 37 sek.
8. Kontrola a urgence nápravných opatření – 12 min. 2 sek.
3. Tvorba a odeslání časového plánu auditu – 10 min. 32 sek.
5. Ohodnocení jednotlivých otázek – 4 min. 7 sek.

Jak již bylo zmíněno, tvorba kontrolního listu auditu probíhá výhradně manuálně, což však může být možným důvodem časové zátěže. Při jeho tvorbě je nutné v archivu vyhledat kontrolní list některého z předchozích auditů na témže pracovišti a otázky z něj přepokopovat a přepracovat dle aktuální situace. Nabízí se proto možnost alespoň částečné automatizace

tohoto procesu a vytvoření katalogu otázek, z něhož by bylo možné otázky vybírat a celý proces tak urychlit.

Možnou příčinou délky administrativy před samotným auditem a během jeho průběhu je skutečnost, že kontrolní list je vytištěn, ručně vyplňován a teprve poté jsou tyto ruční poznámky převedeny do elektronické podoby. V případě, že by auditor rovnou zaznamenával své poznámky do elektronické podoby, např. pomocí pracovního telefonu/notebooku, došlo by tím k významné úspoře času.

Třetím úkonem, jenž podle Paretova diagramu představuje 80 % času administrativní zátěže, je vypracování zprávy z auditu včetně vyhodnocení. Součástí této činnosti je totiž přepisování veškerých náležitostí a celkové slovní vyhodnocení auditu. Nabízí se zde i varianta softwarové podpory, jež by z dostupných formulářů automaticky vygenerovala zprávu z auditu. Tím by se proces auditu výrazně zkrátil a zároveň by softwarová podpora umožnila automatické vyhodnocení celého auditu z již vyhodnocených otázek, čímž by rovněž přispěla ke zjednodušení celého procesu.



Obrázek 13 Paretův diagram administrativy řízení auditů
(vlastní zpracování)

7.5 Analýza interních a dodavatelských auditů v letech 2021–2022

Následující kapitola je věnována analýze nedostatků interních a dodavatelských auditů, které jsou řízeny interními auditory, a tudíž mohou být ovlivněny návrhy této práce.

7.5.1 Interní audity

Obsahem této podkapitoly je identifikace nedostatků a slabých míst z hlediska procesu řízení interních auditů, ale také z hlediska jejich výsledků na konkrétních pracovištích.

Pro analýzu výsledků interních auditů byla vybrána 2 pracoviště, a to oddělení svařovny a interní montáže. Tato pracoviště jsou pro společnost z pohledu výroby ty nejpodstatnější, neboť se jedná o největší pracoviště z hlediska rozsahu výroby a pracovního vytížení.

Hodnocení kontrolních listů

Jak již bylo uvedeno, auditoři posuzují stav auditovaného subjektu pomocí předem zpracovaných kontrolních seznamů, které jsou sestaveny z otázek odpovídajících pro danou oblast. V předchozí kapitole již bylo zmíněno, že každá otázka je slovně hodnocena podle míry dosaženého stupně plnění.

- *N = nesplněno.*
- *NP = nepoužitelné.*
- *NZ = nezkoušené.*
- *Z = částečně zdokonalit.*
- *S = splněno/dodrženo.*

Jestliže jsou v kterékoliv oblasti identifikovány neshody (*N = nesplněno*, *NP = nepoužitelné*), pak má auditovaný subjekt povinnost ve vyhotoveném formuláři nápravných opatření uvést konkrétní nápravná opatření ke zlepšení v přezkoumávané oblasti. Povinností auditora je poté zkontrolovat správnost uvedených nápravných opatření.

V případě procesních odchylek (*NZ = netestováno*, *Z = částečně zlepšit*) závisí rozhodnutí o nápravných opatřeních na konkrétní situaci, a je tedy individuální s ohledem na závažnost.

1. Absence řádného zavádění nápravných opatření

Jedním z nedostatků, které vyplynuly z analýzy interních auditů, je **vysoká míra nerealizovaných nápravných opatření na odděleních svařovny a interní montáže**, které byly analyzovány viz. tabulka 1.

Tabulka 1 Analýza nápravných opatření v letech 2021-2022 (vlastní zpracování)

Analýza nápravných opatření v letech 2021-2022	
Oddělení svařovny	
2022	
Počet stanovených nápravných opatření	6
Počet realizovaných nápravných opatření	4
2021	
Počet stanovených nápravných opatření	7
Počet realizovaných nápravných opatření	5
Oddělení interní montáže	
2022	
Počet stanovených nápravných opatření	6
Počet realizovaných nápravných opatření	4
2021	
Počet stanovených nápravných opatření	5
Počet realizovaných nápravných opatření	3
Vyhodnocení	
Celkový počet stanovených nápravných opatření	24
Celkový počet realizovaných nápravných opatření	16
Procentuální počet realizovaných nápravných opatření	67 %
Procentuální počet nerealizovaných nápravných opatření	33 %

Z dokumentace získané z již provedených auditů z období let 2021-2022 bylo na vybraných pracovištích stanoveno 24 nápravných opatření. Z tohoto počtu však bylo realizováno **pouze 16 nápravných opatření**, což činí procentuální počet realizovaných nápravných opatření 67 %. Zbýlých 33 % vyjadřuje procentuální počet **nerealizovaných nápravných opatření**, jež byly nejspíše opomenuty, či zanedbány a jedná se tedy o nedostatek podniku z pohledu realizace nápravných opatření. Z tohoto důvodu byla pro tento nedostatek použita metoda 5x proč pro možné nalezení klíčové příčiny problému. *Pozn.: Společnost však vyjádřila své rozhodnutí nezveřejňovat konkrétní interní údaje o nerealizovaných nápravných opatřeních.*

Použití metody 5x Proč

Identifikovaný problém: „vysoká míra nerealizovaných stanovených nápravných opatření“.

- i. **Proč nebylo ve 30 % případů neshod učiněno žádné opatření?**
 - o Protože odpovědní zaměstnanci ignorovali své povinnosti.
- ii. **Proč odpovědní zaměstnanci ignorovali své povinnosti?**

- Protože vedení společnosti nevyvíjelo na zaměstnance dostatečný nátlak.
- iii. Proč vedení společnosti nevyvíjelo na zaměstnance dostatečný nátlak?**
 - Protože vedení společnosti nebylo o problému informováno.
- iv. Proč nebylo vedení společnosti o problému informováno?**
 - Protože nápravná opatření nebyla nikde viditelně a transparentně zaznamenána.
- v. Proč nebyla nápravná opatření nikde viditelně a transparentně zaznamenána?**
 - Protože proces řízení nápravných opatření není zautomatizován, a tudíž data nejsou dostupná i pro přímé nadřízené a vedení společnosti.

Z metody 5x proč vyplývá, že možnou kořenovou příčinou identifikovaného problému je, že řídicí systém nápravných opatření není zautomatizován, a proto nejsou data dostatečně transparentní a viditelná. Vedení tedy není o problému informováno, a tudíž nevyvíjí tlak na odpovědné zaměstnance a ti své povinnosti ignorují a zanedbávají.

2. Opakované neshody

V letech 2021-2022 se na vybraných pracovištích (interní montáž a svařovna) vyskytly neshody, jež se vyskytly opakovaně při interních auditech jak v roce 2021, tak v roce 2022. *Pozn.: Společnost však vyjádřila své rozhodnutí nezveřejňovat konkrétní interní údaje o opakovaných neshodách.*

3. Pracovní náplň interního auditora

Jak bylo zjištěno, mezi další nedostatky v procesním řízení auditů je, že rozsah činností interního auditora se rozděluje mezi techniky kvality, kteří nemusí audity vykonávat důsledně a mnohdy je vykonávají nad rámec jejich časových možností, čímž jsou ovšem částečně demotivováni k jejich výkonu.

7.5.2 Dodavatelské audity

Předmětem této podkapitoly je identifikace mezer z hlediska procesního řízení dodavatelských auditů.

1. Kontrolní seznamy

Jedním z nedostatků procesu řízení dodavatelského auditu představuje skutečnost, že kontrolní dodavatelské seznamy jsou zaměřeny pouze na systém řízení kvality (ISO 9001),

zatímco oblasti související se systémem environmentálního řízení (ISO 14001) a systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ISO 45001) jsou opomíjeny. Vzhledem k faktu, že se společnost striktně zabývá environmentálními a ekologickými aspekty při výrobě svých produktů a při likvidaci nebo recyklaci odpadů a zároveň dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, měla by u svých dodavatelů alespoň částečně zohlednit i tyto aspekty a zahrnout je do svých kontrolních seznamů. Komplexnějším přístupem k hodnocení dodavatelů by společnost mohla lépe řídit rizika a příležitosti v oblasti udržitelnosti a zároveň zvýšit svoji důvěryhodnost ve vztahu k třetím stranám.

2. Necentralizovaný plán dodavatelských auditů

Mezi významné dodavatele společnosti jsou zařazeny společnosti sídlící v Rakousku a Německu, kde se rovněž nacházejí další výrobní závody společnosti. Nicméně společnost postrádá centralizovaný plán dodavatelských auditů, jež by audity rozčlenil dle distancí jednotlivých poboček. Aktuálně jsou tedy do sousedních zemí zasíláni i auditoři z hranického podniku, byť jsou ostatní závody lokalizovány v blízkosti dodavatelů. Uvedený přístup je časového hlediska neefektivní a je spjatý s náklady na cestování i ubytování. Se standardizovaným procesem auditu a programem školení pro všechny závody ve střední Evropě by společnost efektivně využívala čas a zdroje a zároveň by zapojení lokálních auditorských týmů do procesu auditu pomohlo vybudovat pevnější vztahy s dodavateli.

3. Řízení programu dodavatelských auditů

Dalším identifikovaným nedostatkem souvisejícím s procesem řízení dodavatelských auditů je skutečnost, že program dodavatelských auditů stanovuje a řídí výhradně oddělení strategického nákupu dle vlastního uvážení. Program auditů je řízen spíše z finančního nežli z jakostního hlediska, a to má za následek to, že interní auditoři navštěvují největší dodavatele z hlediska velikosti dodávek nežli dodavatele, kteří nesplňují požadované jakostní standardy. Za vymezení standardů kvality, které musí dodavatelé splňovat, zodpovídá management kvality, který je kompetentní posuzovat dodavatelské procesy a postupy. Pokud bude program auditů i nadále řízen pouze oddělením strategického nákupu, nikoliv bez ohledu na řízení kvality, bude nadále docházet k opakovanému nedodržování standardů kvality dodávek.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY

Cílem této kapitoly je shrnutí doposud zjištěných nedostatků, jejichž přehled je uveden v tabulce 2. Návrhy a doporučení pro jejich zlepšení budou předloženy v následujících kapitolách.

Za použití metody přímého měření práce bylo zjištěno, že průměrná hodnota administrativního řízení auditů interními auditory je **6 hod. 3 min 57 sek.** Celkově vzato je administrativní řízení **časově neefektivní**, správa řízení je **nepřehledná** a její data jsou **netransparentní**. Na základě provedeného chronometrického měření byla následně zpracována Pareto analýza se závěrem, že 80 % času administrativní zátěže řízení auditů tvoří následující úkony: tvorba kontrolního listu auditu, administrativa před a při provádění samotného auditu a vypracování zprávy auditu, včetně vyhodnocení, kterými je třeba se zabývat je nezbytné je zlepšit.

Z tohoto důvodu se nabízí varianta částečné automatizace procesu, čímž by se celý administrativní proces výrazně usnadnil, jednak z hlediska časové úspory, tak i z hlediska zpřehlednění získaných dat, automatizovaných kontrol, snazšího evidování získaných údajů, jejich jednoznačnosti a automatizovaného vyhodnocování úspěšnosti auditu.

Jedním z nedostatků interních auditů je **vysoká míra nerealizovaných nápravných opatření**, jejichž příčinou je zřejmě skutečnost, že řízení nápravných opatření neprobíhá automatizovaně a není transparentní, čímž dochází k nedostatečné naléhavosti ze strany vedení. Následkem toho pak zaměstnanci neplní své povinnosti. Mimoto bylo shledáno, že pracoviště svařovny a interní montáže se v posledních dvou letech opakovaně potýkala s **nedodržováním standardů**, pravděpodobně v důsledku neprovádění preventivních opatření a celkového časového vytížení techniků kvality. Práce interního auditora se totiž dělí mezi tyto pracovníky, a ti tak provádějí audity nad rámec svých časových možností.

Co se týče dodavatelských auditů, **postrádají komplexní kontrolní listy** i s ohledem na řízení životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Rovněž **nedochází k efektivnímu rozdělování dodavatelských auditů** mezi ostatní závody společnosti, čímž vznikají zbytečné náklady na cestovné a ubytování. Analýzou bylo rovněž odhaleno, že mezi nedostatky v řízení dodavatelských auditů se řadí absence zohledňování kvalitativního aspektu při sestavování ročních programů dodavatelských auditů, což je činí irelevantními.

Tabulka 2 Shrnutí zjištěných nedostatků (vlastní zpracování)

Shrnutí zjištěných nedostatků	
Administrativní řízení auditů	
1.	Časová neefektivita administrativního manuálního řízení
2.	Nepřehlednost, netransparentnost dat
Interní audity	
3.	Vysoká míra nerealizovaných nápravných opatření
4.	Opakované neshody
5.	Pracovní náplň interního auditora rozdělena mezi techniky kvality
Dodavatelské audity	
6.	Nekomplexní kontrolní seznamy
7.	Necentralizovaný plán dodavatelských auditů
8.	Absence zohledňování kvalitativního aspektu při řízení ročního programu

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ AUDITŮ

Na základě shrnutí analytické části a zjištěných nedostatků v oblasti řízení auditů bylo stanoveno **8 konkrétních návrhů a doporučení** (tabulka 3), které povedou k celkovému zlepšení v oblasti řízení auditů interními auditory. Mezi popisované nedostatky v této oblasti lze zařadit především časovou neefektivitu správy řízení auditů, nedostatečnou míru transparentnosti systému řízení, absence řádného zavádění nápravných opatření, opakující se neshody na pracovištích svařovny a interní montáže a nedostatečný časový rámec pro realizaci auditů pro techniky kvality. Ve vztahu k dodavatelským auditům je podle provedené analýzy jejich nedostatkem absence komplexních kontrolních seznamů, neefektivní přerozdělování dodavatelských auditů napříč dalšími závody a nedostatečné zohledňování aspektu kvality při sestavování ročního programu dodavatelských auditů.

9.1 Řízení auditů v CWA software

První návrh, týkající se problematiky řízení auditu, spočívá v zavedení polo-automatizované softwarové podpory. Jedná se o nejrozšířenější návrh, jenž je současně návrhem komplexním. Postup řízení auditu zůstává stejný, mění se však technika, která spočívá v částečné automatizaci auditního procesu související zejména s úsporou času, usnadněním celého procesu, transparentností dat a přehledností.

Software CWA je již ve společnosti implementován, jeho využití však spočívá v jiných podnikových činnostech, a tedy k systematickému sběru, analýze a interpretaci dat. Administrativa auditů byla doposud řízena manuálně v programu Microsoft Word.

Výhodou zavedení nového modulu pro řízení auditů je již známé uživatelské rozhraní, přičemž přípravou na zavedení nového modulu byl pověřen jeden ze zaměstnanců oddělení kvality, jenž ve spolupráci s IT oddělením pracoval po dobu tří měsíců na testování, implementaci a konfiguraci nového modulu.

Jak vyplývá z logiky řízení interních auditů, nejprve je nutné vypracovat roční program auditů, který je díky zavedení polo-automatizace podstatně snazší. Software automaticky vyzve odpovědnou osobu k vyplnění příslušných údajů, tudíž nemůže nastat situace, v níž by uživatel některé údaje opomenul, a souběžně ověřuje stanovená pravidla, jimiž je např. povinnost uskutečnění auditu na každém oddělení minimálně jednou za příslušný rok. Na základě dostupných dat se tedy automaticky vygeneruje program auditů. Součástí je

rovněž možnost automatického zasílání programu auditů ke schválení vedení společnosti. Tím společnosti odpadlo jakékoliv tisknutí dokumentů a jejich osobní vyřizování.

Týden před zahájením auditorské činnosti je povinností auditora oznámit tuto skutečnost auditovanému oddělení, přičemž toto sdělení je zasíláno automaticky. Posléze následuje sestavení časového plánu auditu a zhotovení kontrolního seznamu z již dříve vyhotoveného katalogu otázek. V přípravné fázi tak auditorům odpadá nutnost kopírovat a opakovaně přepisovat otázky z předchozích období. Software automaticky nabídne uživateli odpovídající otázky, které auditor jednoduše označí a zvolí jedním kliknutím.

Samotná administrativa nezbytná k provedení auditu je aktuálně mnohem časově úspornější, neboť má auditor kontrolní seznam přímo v mobilní aplikaci a jednotlivé položky hodnotí na ****bodové škále 1-10 (po 2 bodech)*. Toto bodové ohodnocení je pro auditory daleko jasnější, nežli tomu bylo u hodnocení slovního. Bodové ohodnocení je automaticky zaznamenáno přímo do systému. Po dokončení auditu systém automaticky vyhodnotí výsledky a úspěšnost auditu společně s grafickým zhodnocením a automaticky vygeneruje zprávu z auditu. Ta je po jejím dokončení automaticky zaslána příslušnému zaměstnanci ke schválení, přičemž maximální počet bodů je roven počtu otázek vynásobených hodnotou 10 (*požadavek plně splněn*). Ten je následně porovnán s reálným počtem dosažených bodů.

****Posouzení bodového ohodnocení:*

- 10 bodů = požadavek plně splněn (zelená),
- 8 bodů = požadavek je z velké části splněn, malá odchylka (žlutá),
- 6 bodů = požadavek částečně splněn, větší odchylka (oranžová),
- 4 body = požadavek nedostatečně splněn, vážná odchylka (červená),
- 0 bodů = požadavek nesplněn (červená).

Řízení nápravných opatření se poté uskutečňuje v rámci následujícího softwaru, který je součástí dalšího z návrhů, a tudíž i následující podkapitoly.

9.2 Řízení nápravných opatření v JIRA software

V případě zjištěných nedostatků vyplývajících z auditu je nutné řídit i následující proces nápravných opatření, který byl doposud, obdobně jako předchozí proces, řízen manuálně.

Software JIRA je ve společnosti rovněž využíván jako softwarový prostředek pro záznam chyb a zároveň pro řízení a monitorování výkonnosti jednotlivých pracovišť a zaměstnanců

pod jejich identifikačními čísly. Generuje reporty, statistiky a rovněž umožňuje vzájemnou komunikaci a výměnu dat mezi jednotlivými týmy, včetně možnosti grafických reportů.

Jedná se tedy o **druhý návrh** této práce, přičemž jeho výhoda spočívá v tom, že program JIRA lze jednoduše propojit s programem CWA.

Po vyhodnocení dílčích auditů, pakliže jsou zjištěny nedostatky, je auditovanému subjektu automaticky prostřednictvím softwaru zaslán formulář nápravných opatření, jež je automaticky vygenerován na základě otázek, které byly ohodnoceny body v rozmezí 0 až 6. Auditovaný subjekt je poté zodpovědný za jejich stanovení a implementaci.

Nedostatečná urgence a monitorování jednotlivých opatření byla zásadní slabou stránkou společnosti zejména proto, že tento proces nebyl automatizován a následné kontroly a sledování příslušných opatření byly časově zdlouhavé a značně chaotické.

Software JIRA automaticky prověřuje a varuje odpovědné pracovníky vzhledem ke stanoveným termínům, přičemž data jsou již transparentní a přístupná i jejich nadřízeným, kteří mohou v případě potřeby rovněž naléhat na zodpovídající osoby. Program rovněž zaznamenává průkaznou historii, čímž má vedení kvality a vedení společnost kontrolu nad skutečným řízením nápravných opatření. Systém automaticky upozorňuje zaměstnance, a to až do doby, kdy jsou nápravná opatření realizována, čímž je audit uzavřen.

Časová analýza řízení administrativy auditů

Pro měření časů jednotlivých operací administrativního řízení auditů po zavedení návrhu byla stejně jako při analýze současného stavu použita metoda přímého měření práce – chronometrů (příloha P III).

Chronometrů řízení administrativy auditů interními auditory po zavedení návrhu

Po implementaci softwarové podpory CWA+JIRA pro řízení auditů a nápravných opatření (příloha P III) došlo podle očekávání na základě výsledků zjištěných z provedených měření k časové úspoře o **62,6 %**. Na základě 3 provedených měření v prvním kvartálu roku 2023 (*opětovně se jednalo o audit s rozsahem 34-39 otázek*) došlo ke snížení průměrné doby administrativní zátěže procesu auditu na hodnotu **2 hod. a 16 min**, z původních **6 hod. 3 min. a 57 sek**, a to vlivem částečné automatizace administrativního auditního procesu. Data jsou rovněž transparentní, průběžně archivovaná, přehledná a srozumitelná. I navzdory nákladům, jež si konfigurace nového modulu vyžádala, jsou přínosy pro zaměstnance vzhledem k významu dat pro podnik nadmíru užitečné a žádoucí.

9.3 Nápravná opatření k interním auditům

Třetí návrh spočívá v zavedení třístupňové kontroly na pracovištích svařovny a interní montáže (příloha P IV), které jsou pro podnik z hlediska výroby nejpodstatnější. Zároveň byla pracoviště vyhodnocena jako pracoviště s vysokou mírou nerealizovaných nápravných opatření a jako pracoviště s opakovanými neshodami. Návrh je však možné využít i na dalších pracovištích. Podstatou a hlavním cílem tohoto návrhu je prevence a kontrola standardů na pracovišti z hlediska samokontroly, BOZP a pořádku na pracovištích formou metody 5S. V následujících podbodech jsou popsány jednotlivé stupně kontroly.

- **1.stupeň**

- Základem prvního stupně kontroly je dozor mistra nad hlavními parametry, jež jsou součástí formuláře:
 - Samokontrola.
 - BOZP.
 - 5S.
- Kontrola prvního stupně probíhá 2x za směnu (ranní), od pondělí do pátku.
 - Poprvé během prvních dvou hodin pracovní směny.
 - Podruhé ve zbytku pracovní směny (max. hodinu před koncem směny).

- **2.stupeň**

- Kontrolu druhého stupně vykonává přímý nadřízený mistra pracoviště a probíhá 1x týdně.

- **3.stupeň**

- Kontrolu třetího stupně zajišťuje oddělení řízení výroby (tj. vedoucí výrobního oddělení, technik oddělení kvality, technik BOZP) jednou měsíčně v doprovodu mistra pracoviště.

Záznamy z kontroly jsou prováděny přímo na pracovištích a jsou zaznamenány do připravených formulářů „**Kontrola standardů na pracovišti**“ (příloha P IV). Prověřované standardy na pracovištích svařovny a interní montáže jsou vypsány v následující části.

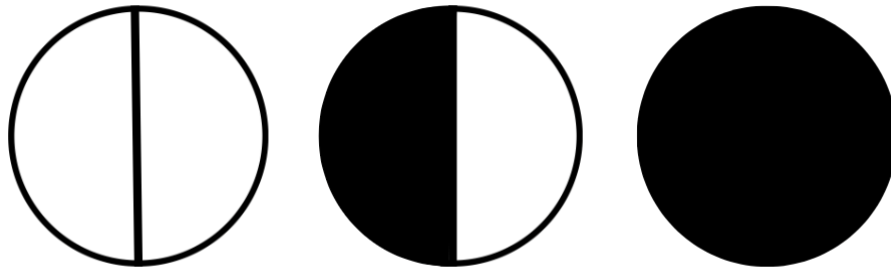
Kontrola standardů na svařovně:

- **Samokontrola:**
 - Kontrola před-během-a po svařování.
 - Svařování dle WPS (ověřený a dokumentovaný svařovací postup).
 - Sériové práce – kontrola prvního kusu.
- **BOZP:**
 - Pracovník používá svěřené OOPP (osobní ochranné pracovní pomůcky).
 - Zařízení pracoviště není nijak poškozeno.
 - Přístupnost k zařízením (hasicí přístroje, aj.).
- **5S:**
 - Manipulační uličky jsou volně přístupné.
 - Pořádek na pracovních stolech i na zemi.
 - Veškeré nástroje jsou umístěny na standardizovaném místě.

Kontrola standardů interní montáže

- **Samokontrola:**
 - Provádění a zaznamenávání montážních, resp. kontrolních kroků při montáži.
 - Dodržování technologické kázně při montáži podle oficiálních montážních návodů, jež jsou součástí řízené dokumentace.
- **BOZP:**
 - Pracovník používá svěřené OOPP (osobní ochranné pracovní pomůcky).
 - Zařízení pracoviště není nijak poškozeno.
 - Přístupnost k zařízením (hasicí přístroje, aj.).
- **5S:**
 - Manipulační uličky jsou volně přístupné.
 - Pořádek na pracovních stolech i na zemi.
 - Veškeré nástroje jsou umístěny na standardizovaném místě.

V případě odhalení nedostatků jednoho z typů kontrol je povinností jednotlivce zapsat tyto nedostatky v rámci formuláře „**Záznam o nedostatku na pracovišti**“ (příloha P V). Za odstranění nedostatku v navržené lhůtě odpovídá mistr střediska, v němž byl nedostatek zjištěn. Míra odstranění odhaleného nedostatku je znázorněna symboly na obrázku 14, a tím i sledována, a to v poli „Stav“.



Obrázek 14 Symboly stavu řízení neshod 3stupňové kontroly
(vlastní zpracování)

- **První symbol (prázdný kotouč)** – práce na odstranění nedostatku ještě nebyly zahájeny.
- **Druhý symbol (poloprázdný kotouč)** – nápravná opatření a jejich realizace již probíhá.
- **Třetí symbol (plný kotouč)** – nedostatek již byl odstraněn.

Čtvrtý návrh souvisí s pracovním vytížením zaměstnanců oddělení kvality, mezi něž je rozložena pracovní náplň práce interního auditora. Zaměstnanci se mohou auditům věnovat spíše okrajově, nikoliv v plném rozsahu, a leckdy nad rámec svých časových možností, čímž ztrácejí motivaci k výkonu. Z výše uvedeného důvodu je dalším návrhem zaměstnat interního auditora na hlavní poměr, jenž by řídil interní audity společnosti a věnoval jim všechnen potřebný čas a pozornost. Tím by se dosáhlo jejich důkladného provedení a základu pro jednotné porovnávání a zlepšování procesů.

Z časových důvodů nelze některá pracoviště auditovat častěji než jednou ročně. Z toho důvodu je předmětem **pátého návrhu** zavedení tzv. „foto-auditů“, které by byly časově úspornější než běžné interní audity. Odpadla by při nich administrativní činnost nutná k provedení běžných auditů (tj. vypracování kontrolního listu, časového harmonogramu a vypracování zprávy z auditu). Foto-audity by umožnily rychlejší eliminaci nedostatků v procesech a zároveň by byly přínosem i z preventivních důvodů. Foto-audit by mohly

provádět kompetentní osoby, tedy řídicí pracovníci, vedoucí výrobních středisek, technici, pracovníci oddělení kvality, logistici apod., kteří by zaznamenanou neshodu zaevidovali prostřednictvím formuláře v softwaru JIRA. Do formuláře by tento zaměstnanec zaznamenal identifikované pracoviště/oddělení, datum provedení foto-auditů, vypovídající fotodokumentaci neshody, stručný popis zjištěného nesouladu, zodpovědnou osobu a termín pro požadované vyjádření. Příslušný zaměstnanec by zpracovaný formulář automaticky zaslal odpovědnému pracovníkovi, jehož povinností by bylo vyplněný formulář vrátit v požadovaném termínu se záznamem o přijatých opatřeních. V případě nedodržení termínu by software JIRA automaticky upozornil odpovědného pracovníka, přičemž neuzavřené foto-audity by byly transparentní a viditelné i pro přímého nadřízeného odpovědného pracovníka, který by tak mohl mít pracovníka pod dohledem.

9.4 Nápravná opatření k dodavatelským auditům

Následující návrhy představují nápravná opatření k dodavatelským auditům, které byly přezkoumány z hlediska procesního.

Jak již bylo uvedeno v analýze procesního řízení auditů, stávající dodavatelské kontrolní seznamy jsou zaměřeny pouze na oblast týkající se systému řízení kvality. Proto je **šestým návrhem** zařazení a rozšíření kontrolních seznamů o ISO 14001 a ISO 45001. Důvod návrhu vyplývá ze skutečnosti, že samotná společnost se striktně zaobírá environmentálními aspekty a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Společnost by tedy měla věnovat pozornost těmto faktorům i u svých dodavatelských partnerů, čímž by získala komplexní pohled na své dodavatele a zároveň by návrh mohl společnosti poskytnout konkurenční výhodu tím, že by prokázala odpovědnost a závazek k otázkám životního prostředí a udržitelnosti i ze strany svých dodavatelů.

Následuje uvedení navrhovaných otázek na základě kontrolních listů společnosti, jež by mohly být součástí aktualizovaných dodavatelských kontrolních listů.

1. *Je zde zavedena politika BOZP?*
2. *Jaké cíle si dodavatel nastavil v oblasti BOZP?*
3. *Jakým způsobem jsou při rozhodování o činnostech zohledňovány platné zákony a předpisy v oblasti BOZP?*
4. *Bývá prováděno posuzování rizik v oblasti BOZP? Jsou stanovena opatření k minimalizaci rizik a je sledována jejich účinnost?*

5. *Probíhají bezpečnostní školení/instrukce a jsou evidovány? Pokud jsou vyžadovány osobní ochranné prostředky, jsou aktivně používány (podle pracovních pokynů, bezpečnostního listu atd.)?*
6. *Jak je nakládáno s odpady a jak je prováděna (účinná) likvidace odpadů?*
7. *Jsou u dodavatele definovány environmentální cíle?*
8. *Jakým způsobem dodavatel zachází s nebezpečnými látkami (podmínky skladování, štítky, návody k obsluze, pokyny)?*
9. *Jak probíhá ověřování souladu s platnými zákony a předpisy souvisejícími s emisemi znečišťujících ovzduší, odpadními vodami, uvolňováním energie aj.?*
10. *Jsou vedeny záznamy týkající se spotřeby vody, vzniku odpadů a spotřeby energie?*

Sedmý návrh se vztahuje ke zřízení globálního auditního týmu za použití již implementovaného softwaru pro řízení auditů, prostřednictvím něhož by bylo možné využívat centralizovaný globální plán. Ten by byl sdílen i s ostatními podniky koncernu, načež by bylo možné audity přerzdělovat dle distancí k dodavatelům. V případě realizace tohoto návrhu by se snížily náklady na ubytování a cestovné, a jestliže by se auditů účastnily lokální auditorské týmy, odstranila by se případná jazyková bariéra a posílily by se vzájemné vztahy.

Osmý návrh se váže k identifikované slabině v oblasti vzájemné komunikace mezi útvary kvality a strategického nákupu. Dodavatelské audity je třeba plánovat jak z hlediska finančního, tak z hlediska kvalitativního, které bylo doposud opomíjeno. Uvedený nedostatek by bylo možné vyřešit prostřednictvím zavedení modulu softwaru CWA, pomocí něhož by bylo možné program auditů sdílet napříč oběma útvary, přičemž pro větší přesnost by se před jeho vypracováním měly konat i pravidelné porady vedoucího strategického nákupu s technikem kvality odpovídajícím za jakost dodávek. Rovněž by bylo žádoucí projednat analýzu kvality a neshod dodávek z uplynulých několik let, na jejímž základě by vedení mohlo jasně určit, kterým dodavatelům by se měl program primárně věnovat.

Tabulka 3 Shrnutí návrhů a doporučení (vlastní zpracování)

Shrnutí návrhů a doporučení pro zlepšení řízení auditů	
Nápravná opatření k administrativnímu řízení auditů	
1.	Řízení auditů v CWA Software
2.	Řízení nápravných opatření v JIRA software
Nápravná opatření k interním auditům	
3.	Zavedení 3stupňové kontroly
4.	Interní auditor na HPP
5.	Foto-audity
Nápravná opatření k dodavatelským auditům	
6.	Rozšíření kontrolních dodavatelských seznamů
7.	Zřízení globálního auditního týmu
8.	Zohlednění kvalitativního hlediska při tvorbě programu auditů

10 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Záměrem následující kapitoly je nejen analyzovat náklady na realizaci návrhů a doporučení (tabulka 4), tj. návrh softwarové podpory a interního auditora, ale také zhodnotit přínosy předkládaných návrhů (tabulka 5) a návratnost jejich nákladů (tabulka 6).

10.1 Analýza nákladů na realizaci návrhů a doporučení

Tabulka 4 Analýza nákladů na realizaci návrhů a doporučení (vlastní zpracování)

Analýza nákladů na realizaci návrhů a doporučení	
Softwarová podpora (CWA + JIRA)	
Nový modul pro řízení auditů	82 000 Kč
Konfigurace a testování modulu jedním pracovníkem po dobu 1 měsíce	70 000 Kč
Hodinové školení 40 pracovníků při průměrné hrubé mzdě	16 000 Kč
Náklady na školení a externího školitele	15 000 Kč
Celkem	183 000 Kč
Interní auditor na HPP	
Mzdové náklady interního auditora/rok	840 000 Kč
Náklady na vytápění a energie/rok	10 800 Kč
Náklady na softwarové vybavení	31 000 Kč
Celkem	881 800 Kč
Celková výše nákladů	1 064 800 Kč

Pozn.: Veškeré výše uvedené údaje byly projednány s odborníky oddělení managementu kvality.

Softwarová podpora (CWA + JIRA)

Nákup licence nového modulu pro řízení auditů byl v přepočtu vyčíslen na **82 000 Kč**. Na konfiguraci a testování softwarové podpory pracoval jeden zaměstnanec oddělení kvality ve spolupráci s IT oddělením po dobu 1 měsíce. Hrubý odhad jeho mzdových nákladů za 1 měsíc tedy proto činil **70 000 Kč**. Následně proběhlo hodinové školení pro 40 pracovníků (*THP + VD*), což společnost při jejich odhadovaných mzdových nákladech stálo **16 000 Kč** (*400 Kč/h x 40 pracovníků*). Jelikož se jednalo o školení s externím školitelem, jsou zde zahrnuty i náklady na školení a externího školitele, které činily **15 000 Kč**. Celkem jsou odhadované náklady na softwarovou podporu vyčísleny na **183 000 Kč**.

Interní auditor na HPP

Dalším návrhem je přijetí interního auditora na HPP, jehož mzdové náklady by podnik ročně stály **840 000 Kč** ($12 \times 70\,000\text{ Kč}$). Uvedeny jsou také odhadované náklady na vytápění a energie (*sdílená pracovní kancelář*). Společnost počítá s roční průměrnou spotřebou na jednoho THP pracovníka 1800 kWh, přičemž společnost nakupuje elektřinu s cenou 6 Kč/kWh. To za rok představuje hodnotu odhadovaných nákladů ve výši **10 800 Kč** ($6\text{ Kč} \times 1800\text{ kWh}$). K výkonu práce by zaměstnanec dále potřeboval pracovní notebook ($25\,000\text{ Kč}$) a mobilní telefon ($6\,000\text{ Kč}$), v hrubém odhadu bylo softwarové vybavení vyčísleno na **31 000 Kč**. V celkovém součtu by hrubý odhad hodnoty dalšího zaměstnance vyšel na **881 800 Kč**.

V celkovém součtu hrubý odhad nákladů návrhů činí **1 064 800 Kč**.

10.2 Zhodnocení přínosů návrhů

Tabulka 5 Zhodnocení přínosů návrhů (vlastní zpracování)

Zhodnocení přínosů návrhů		
Úspory		Vyčíslení v Kč
1.	Úspory administrativního řízení	42 240 Kč
	Návrh softwarové podpory (CWA + JIRA)	
2.	Úspory ze snížení četnosti neshod a prevence neshod	153 000 Kč
	Návrh softwarové podpory (CWA + JIRA) a 3stupňové kontroly	
3.	Úspory z rychlejší eliminace nedostatků v procesech	19 360 Kč
	Návrh foto-auditů	
4.	Úspory z nákladů na ubytování a cestovné	18 825 Kč
	Návrh zřízení globálního auditního týmu	
Roční úspory		233 425 Kč

Celková roční úspora po sečtení veškerých hodnot úspor z předložených návrhů představují hodnotu **233 425 Kč**, přičemž jejich vyčíslení je obsahem této podkapitoly.

1. Na základě zjištění z programu auditů, v roce 2022 bylo provedeno **24** auditů interními auditory, přičemž společnost průměrně ušetří **4 hodiny** administrativní časové zátěže při každém interním auditu (*zaokrouhлено z hodnoty 3 hod. 47 min. 57 sek.*). To při průměrných mzdových nákladech technika kvality **440 Kč/h** činí roční úsporu **42 240 Kč** ($24\text{ auditů} \times 4\text{ hod.} \times 440\text{ Kč/h}$), a to díky návrhu softwarové podpory (CWA + JIRA).

Zavedení softwarové podpory představuje komplexní návrh, jenž řeší velké množství nedostatků, vede k administrativnímu zlepšení řízení auditů, transparentnosti a automatickému urgování zaměstnanců. To má za následek zvýšenou kontrolu nad zaměstnanci, a tedy i vyšší míru realizovaných nápravných opatření.

2. Další úspory se předpokládají snížením a prevencí neshod, a to rovněž prostřednictvím návrhu softwarové podpory JIRA, na jejímž základě se očekává, že jednotlivá stanovená opatření již budou realizována a neshody se již nebudou opakovat. Jedná se o nejvytíženější pracoviště (svařovna a interní montáž), kde byl rovněž stanoven návrh 3stupňové kontroly, který slouží jako prevence v oblasti samokontroly, BOZP a 5S.

Na analyzovaných pracovištích (svařovna a interní montáž) byla v posledních letech zjištěna vysoká míra nerealizovaných nápravných opatření a opakovaných neshod, jež měly negativní dopad na výrobu, kvalitu výrobků a dodatečné náklady na reklamacce. Společnosti si však nepřeje tyto konkrétní interní údaje jmenovat. Nicméně po konzultaci s těmito výrobními útvary se podařilo vyčíslit úspory, kterých by mělo být dosaženo implementací jednotlivých nápravných opatření z auditů, eliminací opakovaných neshod a zavedením preventivních opatření. Měsíční úspory jsou odhadovány na **12 750 Kč**, roční úspory pak na **153 000 Kč** (*12 750 Kč x 12 měsíců*).

3. Pro rychlejší eliminaci méně závažných nedostatků v procesech byly z důvodu byrokracie při řízení auditů navrženy tzv. „foto-audity“, které mohou být prováděny kompetentními osobami (manažeři, vedoucí výrobních středisek, technici, vedení, zaměstnanci kvality a logistiky aj.) Software JIRA dá v případě zaznamenané fotodokumentace automaticky podnět odpovědné osobě, čímž společnosti odpadá jakákoliv administrativní práce. Zároveň může podnik počítat i s úsporami díky eliminaci méně závažných nedostatků. Předpokládá-li společnost délku trvání jednoho foto-auditů 10 minut, pak jeho časová úspora činí 2 hod. a 6 min. (2,1 hod.) (*za předpokladu hodnoty řízení interního auditu po implementaci softwarové podpory, která činí 2 hod. a 16 min.*). Společnost odhaduje provedení 15 foto-auditů ročně při průměrných mzdových nákladech THP pracovníka 440 Kč/h a časové úspoře 2,1 h, což činí roční úsporu **13 860 Kč** (*15 foto-auditů x 440 Kč/h x 2,1 h*). Za předpokladu eliminace méně závažných nedostatků ve výrobních procesech společnost dále předpokládá roční úsporu **5 500 Kč**, což v celkovém součtu činí roční úsporu **19 360 Kč** (*13 860 Kč + 5 500 Kč*).

4. Zřízením globálního auditního týmu, který by efektivně přerozděloval dodavatelské audity i mezi dalšími závody dle distancí, by společnost za předpokladu 2 dodavatelských auditů v Rakousku a 3 v Německu ušetřila následující náklady.

Dodavatelské audity – Rakousko

- Náklady na ubytování za dvoulůžkový pokoj na 1 noc při 2 auditech ročně **3 000 Kč** (*2 x 1 500 Kč*).
- Průměrné náklady na palivo (nafta) při 2 auditech ročně a zpáteční cestě **1 764 Kč**, (*2 x 882 Kč*).
 - Za předpokladu těchto průměrných hodnot na 1 zpáteční cestu:
 - **Průměrná spotřeba paliva (nafta):** 7 l/100 km.
 - **Vzdálenost zpáteční cesty:** 360 km.
 - **Průměrná cena nafty:** 35 Kč/l.
 - Z těchto průměrných hodnot lze tedy na 1 zpáteční cestu předpokládat:
 - **Množství spotřebované nafty** = 25,2 l = $(360 \text{ km}/100 \text{ km/l}) \times 7 \text{ l}$
 - **Náklady na palivo (nafta)** = **882 Kč** = $(25,2 \text{ l} \times 35 \text{ Kč/l})$

Celkové úspory při **2 dodavatelských auditech v Rakousku**, jež by namísto auditorů hranické pobočky vykonali lokální auditoři, ročně představují hodnotu **4 764 Kč** (*3 000 Kč + 1 764 Kč*).

Dodavatelské audity – Německo

- Náklady na ubytování za dvoulůžkový pokoj na 1 noc při 3 auditech ročně **4 800 Kč** (*3 x 1 600 Kč*).
- Průměrné náklady na palivo (nafta) při 3 auditech ročně a zpáteční cestě **9 261 Kč** (*3 x 3 087 Kč*).
 - Za předpokladu těchto průměrných hodnot na 1 zpáteční cestu:
 - **Průměrná spotřeba paliva (nafta):** 7 l/100 km.
 - **Vzdálenost zpáteční cesty:** 1 260 km.
 - **Průměrná cena nafty:** 35 Kč/l.
 - Z těchto průměrných hodnot lze tedy na 1 zpáteční cestu předpokládat:

- **Množství spotřebované nafty** = 88,2 l = $(1\,260\text{ km}/100\text{ km/l}) \times 7\text{ l}$
- **Náklady na palivo (nafta)** = **3 087 Kč** = $(88,2\text{ l} \times 35\text{ Kč/l})$

Celkové úspory při 3 dodavatelských auditech v Německu, které by namísto auditorů hranické pobočky vykonali lokální auditoři, ročně představují hodnotu **14 061 Kč** ($4\,800\text{ Kč} + 9\,261\text{ Kč}$).

Po sečtení celkových úspor na cestovné a ubytování v Rakousku i v Německu při předpokládaném počtu dodavatelských auditů (*dohr. 5*) je konečná hodnota úspor **18 825 Kč** ($4\,764\text{ Kč} + 14\,061\text{ Kč}$).

10.3 Návratnost nákladů

Tabulka 6 Návratnost nákladů (vlastní zpracování)

Návratnost nákladů	
Celkové náklady	1 064 800 Kč
Roční úspory	233 425 Kč
Doba návratnosti	4,56 let

Celkové náklady vyčíslené na základě stanovených návrhů činí **1 064 800 Kč**, přičemž roční úspory jsou vyčísleny na hodnotu **233 425 Kč**. Lze tedy předpokládat, že doba návratnosti nákladů ($1\,064\,800\text{ Kč}/233\,425\text{ Kč}$) bude činit **4,56 let** – jedná se o přibližnou dobu, po jejímž uplynutí se celkové náklady v případě implementace návrhů vrátí.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav řízení auditů ve vybrané společnosti, identifikovat nedostatky v oblasti interních a dodavatelských auditů a následně předložit nápravná opatření k jejich zlepšení.

Analýza byla zpracována na základě poznatků z teoretické části, které se staly východiskem pro část praktickou, zejména z hlediska znalostí analytických nástrojů. Tyto nástroje byly následně aplikovány v části praktické.

Praktická část se sestává z představení vybrané výrobní společnosti, základních charakteristik doplněné o stručnou historii firmy a produktové portfolio, které je tvořeno logistickými systémy na míru. Náplní další kapitoly je samotná analýza současného stavu řízení, kde byly nejprve představeny druhy auditů ve společnosti, systém řízení podniku a samotný proces řízení auditů. Ten je rozčleněn do jednotlivých úkonů, které jsou popsány a graficky znázorněny vývojovým diagramem. Dále byla provedena časová analýza řízení auditů, a to za pomoci chronometráže, pomocí níž byly vymezeny délky trvání jednotlivých administrativních úkonů. Z hlavního zjištění lze konstatovat, že administrativní proces je **časově neefektivní** a vyžaduje **velké úsilí**, jelikož je prováděn **manuálně** a představuje tak určité riziko chyb. Na základě provedené chronometráže byla vypracována Pareto analýza, a to pro účely koncentrace na atributy operací spojených s 80 % časové zátěže. Následně byly analyzovány interní a dodavatelské audity v letech 2021-2022. Nedostatkem v oblasti interních auditů je zejména **absence náležitého zavádění nápravných opatření** na příslušných útvarech, přičemž z metody 5x proč vyplývá, že možnou kořenovou příčinou identifikovaného problému je jejich **manuální řízení**. To má však za následek **netransparentnost** dat. Mimoto bylo shledáno, že pracoviště svařovny a interní montáže se v posledních letech **opakovaně** potýkala s **nedodržováním standardů**, pravděpodobně v důsledku neprovádění preventivních opatření a celkového časového vytížení techniků kvality. Dodavatelské audity postrádají **komplexní kontrolní listy**, které jsou zaměřeny pouze na systém řízení kvality, a nikoliv i na oblast související se systémem environmentálního řízení a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnost zároveň postrádá **centralizovaný plán** dodavatelských auditů, čímž společnosti vznikají zbytečné náklady. Taktéž nezohledňuje **kvalitativní aspekt** při sestavování ročních programů dodavatelských auditů.

V práci byla stanovena řada návrhů, jež vedou k celkovému zlepšení v oblasti řízení interních a dodavatelských auditů. Hlavní přínos této práce spočívá v implementaci **softwarové podpory** (CWA + JIRA), která eliminuje hlavní shledané nedostatky a jedná se tedy o komplexní návrh spočívající v částečné automatizaci auditního procesu související zejména s úsporou času (**o 62, 6 %**), usnadněním celého procesu a transparentností dat. Softwarová podpora tedy zahrnuje jak proces řízení auditů, tak řízení nápravných opatření. Součástí práce jsou taktéž doplňující opatření pro oblast interních a dodavatelských auditů, a to s ohledem na zlepšení celého procesu i z hlediska prevence. Jejich obsahem je návrh **3stupňové kontroly**, návrh **interního auditora** na HPP, časově úspornější **foto-audit**, rozšíření **dodavatelských kontrolních listů**, zřízení **globálního auditního týmu** a řízení programu dodavatelských auditů i z **hlediska jakostního**.

Součástí práce je taktéž analýza nákladů na realizaci návrhů a doporučení, jejichž celková výše činí **1 064 800 Kč**. Je tvořena návrhem softwarové podpory a nákladů na návrh interního auditora na HPP. Úspory, které byly vyčísleny na základě všech stanovených návrhů ročně představují hodnotu **233 425 Kč**. Celková doba návratnosti předkládaných návrhů tak činí přibližnou dobu **4,56 let**, což je doba, po jejímž uplynutí se celkové náklady v případě implementace návrhů vrátí.

Díky zpracování této bakalářské práce jsem zjistila, že efektivní řízení auditů představuje významnou součást řízení kvality. Pokud jsou oba procesy správně nastaveny, přináší podnikům přidanou hodnotu v podobě trvale udržitelného rozvoje a zdokonalování nastavených procesů. Je tedy nezbytné, aby podniky audity nebraly jen jako pouhou povinnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2015. *Management kvality a výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 140 s. ISBN 978-80-7452-101-0.

ČSN EN ISO 50001, 2019. *Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použití*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 52 s. Třídící znak 011501.

DLABAČ, Jaroslav, © 2005-2022. *Analýza a měření práce | API Akademie*. API – Akademie produktivity a inovací [online]. Želevčice [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25784n-analyza-a-mereni-prace>.

ELDER, Randal J. et al., 2020. *Auditing and assurance services, international perspectives*. Vyd. 17. Harlow, England: Pearson, 839 s. ISBN 978-1-292-31198-2.

FILIP, Ludvík. 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa Publishing s.r.o., 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KUPEC, Václav, 2021. *Audit essentials*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Educopress, 110 s. ISBN 978-80-7408-210-8.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK, 2020. *Auditing pro manažery, aneb, Jak porozumět ověřování účetní závěrky statutárním auditorem*. Vyd. 4. Praha: Wolters Kluwer. Účetnictví (Wolters Kluwer), 240 s. ISBN 978-80-7598-907-9.

MÜLLEROVÁ, Libuše, 2013. *Auditing pro manažery, aneb, proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 978-80-7357-988-3.

NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

OAKLAND, John S., 2014. *Total quality management and operational excellence: text with cases*. 4th edition. London: Routledge, 530 s. ISBN 978-0-415-63549-3.

Odvětví | SSI SCHÄFER [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.ssi-schaefer.com/cs-cz/odv%C4%Btv%C3%AD>.

PAULOVÁ, Iveta, 2018. *Komplexné manažérstvo kvality*. Vyd. 3. Bratislava: Wolters Kluwer, 159 s. ISBN 978-80-8168-834-8.

PHILLIPS, Ann W., 2018. *Interní audity ISO 9001:2015 snadno a efektivně: nástroje, techniky a návod pro úspěšnou realizaci interních auditů*. Vyd. 4. Praha: Česká společnost pro jakost, 138 s. ISBN 978-80-02-02825-3.

SARTOR, Marco a Guido ORZES, 2019. *Quality management: tools, methods, and standards*. Bingley: Emerald Publishing, 293 s. ISBN 978-1-78769-804-8.

SAWYER, Lawrence B., 2000. *Interní audit*. Praha: Český institut interních auditorů, 313 s. ISBN 80-86284-07-7.

SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ, 2010. *Externí a interní auditing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress, 67 s. ISBN 978-80-7408-042-5.

SCHRÁNIL, Pavel, 2010. *Kontrola a audit: (ve finančních institucích, pojišťovnách)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress, 69 s. ISBN 978-80-7408-027-2.

Skladovací věž SSI LOGIMAT® | SSI SCHÄFER [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.ssi-schaefer.com/cs-cz/produkty/skladov%C3%A1n%C3%AD-p%C5%99pravky-pro-mal%C3%A9-d%C3%ADly-/skladovac%C3%AD-v%C4%9B%C5%BE-ssi-logimat--193336>.

Společnost | SSI SCHÄFER [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.ssi-schaefer.com/cs-cz/spole%C4%8Dnost>.

SSI ORBITER® | SSI SCHÄFER [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.ssi-schaefer.com/cs-cz/produkty/skladov%C3%A1n%C3%AD-/skladov%C3%A1n%C3%AD-palet-p%C5%99pravek-pro-velk%C3%A9-d%C3%ADly-/ssi-orbiter--193212>.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada), 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

°C	Stupeň Celsia
©	Symbol autorského práva
®	Registrovaná ochranná známka
AMS	Association management system
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	Systém environmentálního managementu
EnMS	Systém managementu hospodaření s energií
FIFO	First In, First Out (<i>První dovnitř, první ven</i>)
FILO	First In, Last Out (<i>První dovnitř, poslední ven</i>)
hod.	hodina
HPP	Hlavní pracovní poměr
IMS	Integrovaný systém řízení
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
m ²	Metr čtvereční
min.	Minuta
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
QMS	Systém řízení kvality
sek.	Sekunda
SP	Stupeň plnění
THP	Technickohospodářský pracovník
VD	Výrobní dělník
WPS	Ověřený a dokumentovaný svařovací postup

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Nové pojetí kvality (vlastní zpracování dle Částorála, 2015, s.14).....	13
Obrázek 2 Příklad schématu IMS (vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 143)	18
Obrázek 3 Zásady managementu kvality (vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 48).....	21
Obrázek 4 5S (vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 39).....	23
Obrázek 5 Grafické symboly (vlastní zpracování dle Paulové, 2018, s. 36)	32
Obrázek 6 Areál hranického výrobního závodu (interní zdroj)	37
Obrázek 7 Logo společnosti (interní zdroj)	38
Obrázek 8 Etapy výroby hranického podniku (vlastní zpracování dle interních zdrojů) ...	39
Obrázek 9 Produktové portfolio I. fáze (interní zdroj)	40
Obrázek 10 Produktové portfolio II. fáze (interní zdroj)	40
Obrázek 11 SSI Logimat® (interní zdroj)	41
Obrázek 12 SSI Orbiter® (interní zdroj).....	41
Obrázek 13 Paretův diagram administrativy řízení auditů (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 14 Symboly stavu řízení neshod 3stupňové kontroly (vlastní zpracování)	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza nápravných opatření v letech 2021-2022 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 2 Shrnutí zjištěných nedostatků (vlastní zpracování)	59
Tabulka 3 Shrnutí návrhů a doporučení (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 4 Analýza nákladů na realizaci návrhů a doporučení (vlastní zpracování)	69
Tabulka 5 Zhodnocení přínosů návrhů (vlastní zpracování)	70
Tabulka 6 Návratnost nákladů (vlastní zpracování)	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vývojový diagram procesu řízení auditů

Příloha P II: Chronometráž administrativy řízení auditů interními auditory

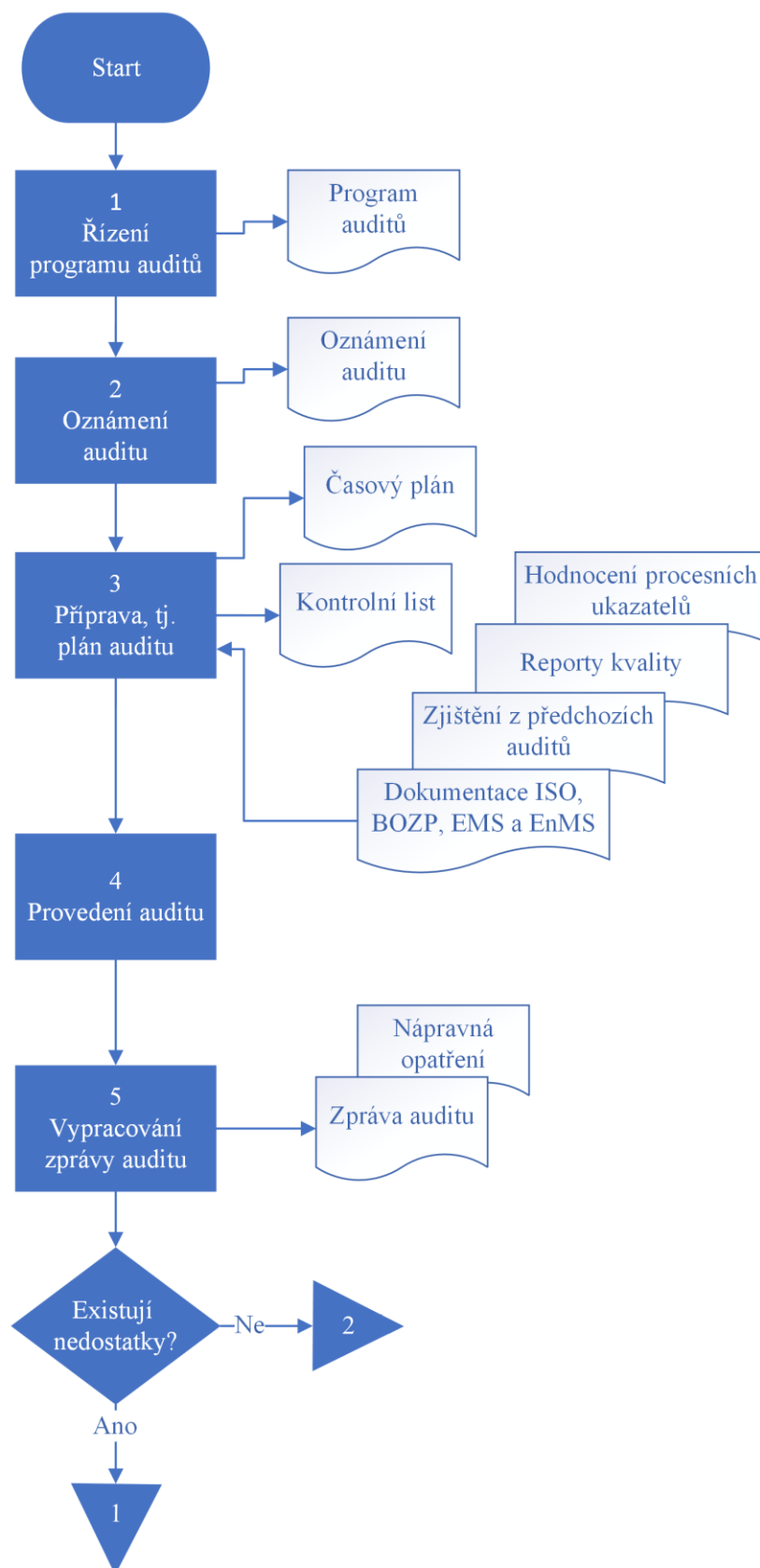
Příloha P III: Chronometráž administrativy řízení auditů po implementaci softwarové podpory

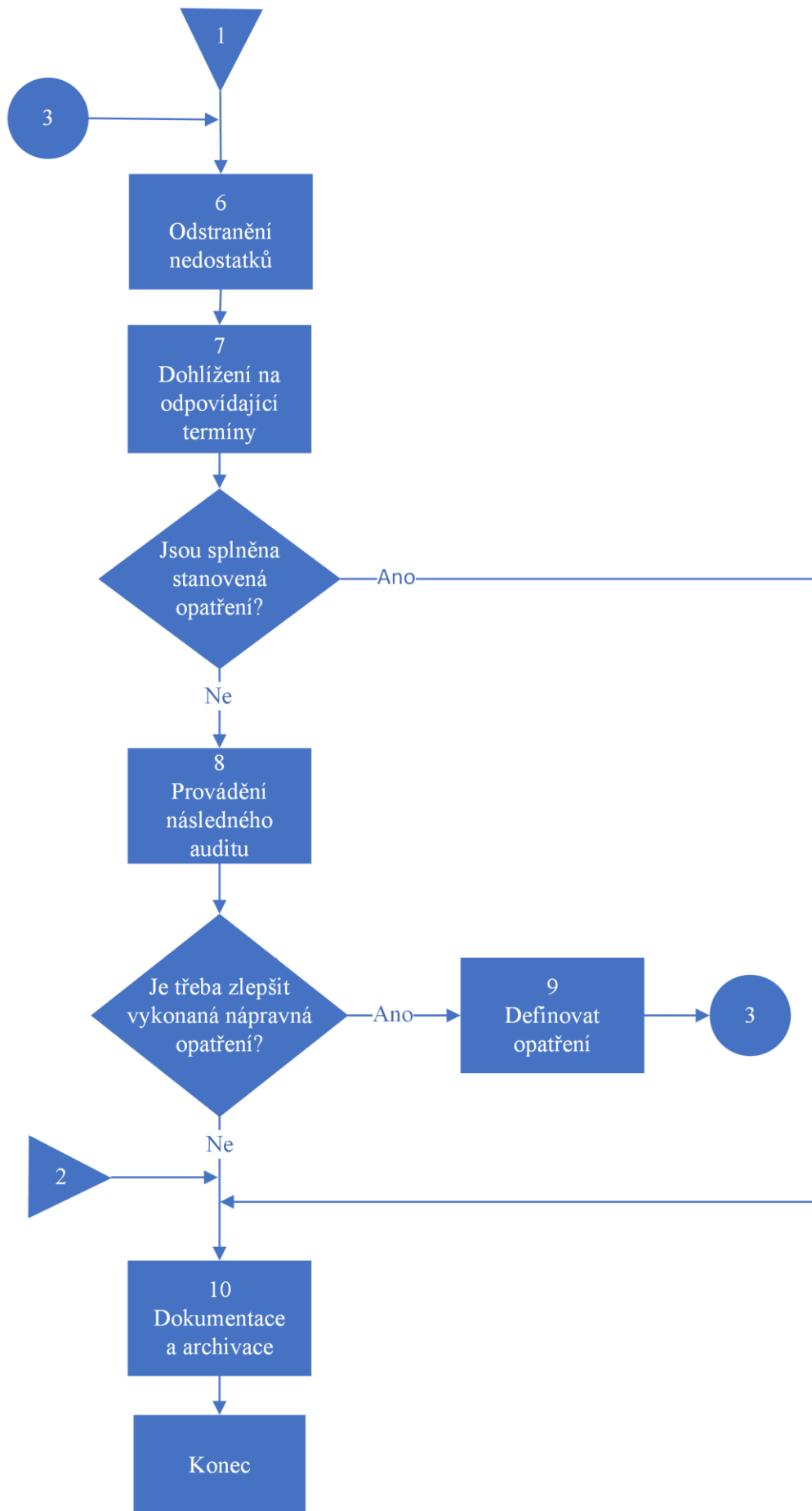
Příloha P IV: Kontrola standardů na pracovišti

Příloha P V: Záznam o nedostatku na pracovišti

PŘÍLOHA P I: VÝVOJOVÝ DIAGRAM PROCESU ŘÍZENÍ AUDITŮ

(vlastní zpracování dle interní dokumentace)





PŘÍLOHA P II: CHRONOMETRÁŽ ADMINISTRATIVY ŘÍZENÍ AUDITŮ INTERNÍMI AUDITORY

Chronometráž procesu						
Administrativa řízení auditů interními auditory						
P. č. operace:	Název měřené části	Délka trvání měření [hod:min:sek]			Průměrná doba trvání [hod:min:sek]	
		Auditor 1	Auditor 2	Auditor 3		
1.	Vytvoření a schválení programu auditu (začátek roku)		0:40:30			
2.	Tvorba kontrolního listu auditu	1:46:30	1:42:30	1:48:10	1:45:43	
3.	Tvorba a odeslání časového plánu auditu	0:10:30	0:10:15	0:10:50	0:10:32	
4.	Administrativa před a při provádění samotného auditu	1:46:00	1:43:30	1:47:10	1:45:33	
5.	Ohodnocení jednotlivých otázek	0:03:40	0:03:30	0:05:10	0:04:07	
6.	Vypracování zprávy auditu, včetně vyhodnocení	0:49:45	0:49:35	0:51:10	0:50:10	
7.	Vystavení formuláře nápravných opatření z auditu	0:15:25	0:13:40	0:17:45	0:15:37	
8.	Kontrola a urgence nápravných opatření	0:11:45	0:12:45	0:11:35	0:12:02	
9.	Uzavření auditu	0:19:30	0:19:10	0:20:30	0:19:43	
Průměrná doba trvání auditu [hod:min:sek]		6:03:35	5:55:25	6:12:50	6:03:57	

**PŘÍLOHA P III: CHRONOMETRÁŽ ADMINISTRATIVY ŘÍZENÍ
AUDITŮ PO IMPLEMENTACI SOFTWARE PODPORY**

Chronometráž procesu						
Administrativa řízení auditů interními auditory po implementaci softwarové podpory						
P. č. operace:	Název měřené části	Měření [hod:min:sek]			Průměrná doba trvání [hod:min:sek]	
		Auditor 1	Auditor 2	Auditor 3		
		0:36:15				
1	Vytvoření a schválení programu auditu (začátek roku)	0:10:30	0:09:45	0:11:10	0:10:28	
2	Tvorba kontrolního listu auditu	0:01:00	0:01:10	0:01:15	0:01:08	
3	Tvorba a odeslání časového plánu auditu	0:42:00	0:40:30	0:40:45	0:41:05	
4	Administrativa před a při provádění samotného auditu	0:01:05	0:01:40	0:01:10	0:01:18	
5	Ohodnocení jednotlivých otázek	0:21:00	0:23:00	0:18:50	0:20:57	
6	Vypracování zprávy auditu, včetně vyhodnocení	0:11:15	0:10:20	0:11:10	0:10:55	
7	Vystavení formuláře nápravných opatření z auditu	0:04:45	0:05:20	0:04:10	0:04:45	
8	Kontrola a urgence nápravných opatření	0:08:30	0:09:15	0:09:40	0:09:08	
9	Uzavření auditu	2:16:20	2:17:15	2:14:25	2:16:00	
Průměrná doba trvání auditu [hod:min:sek]						

4 týdny:		Kontrola standardů v interní montáži														
		Pondělí			Úterý			Středa			Čtvrtek			Pátek		
Týden	Časy kontrol	samokontrola	BOZP	SS	samokontrola	BOZP	SS	samokontrola	BOZP	SS	samokontrola	BOZP	SS	samokontrola	BOZP	SS
	Datum, podpis															
	do 8.00															
	do 13:00															
vedoucí střediska		Datum			Jméno											
	Datum, podpis															
	do 8.00															
	do 13:00															
	vedoucí střediska		Datum			Jméno										
	Datum, podpis															
	do 8.00															
	do 13:00															
	vedoucí střediska		Datum			Jméno										
	Datum, podpis															
	do 8.00															
	do 13:00															
	vedoucí střediska		Datum			Jméno										
		Datum			Jméno											

3.úroveň

Datum

Jméno

SAMOKONTROLA:
 = provádění
 a zaznamenávání
 montážních resp.
 kontrolních kroků při
 montáži
 = dodržování
 technologické kázně při
 montáži
BOZP:
 = pracovník používá
 svěřené OOPP
 = zařízení pracoviště není
 poškozené
 = přístupnost k zařízením
 (hasicí přístroje aj.)
SS:
 = manipulační uličky jsou
 volné
 = pořádek na stolech
 i zemi
 = veškeré nástroje jsou
 umístěny na
 standardizovaném místě

