ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství

Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Interní audit průmyslových podniků

Autor: **Konstantin NOVIKOV**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2014/2015

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: 24.6.2015 . . . . . .

Konstantin Novikov

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za jeho důležité podněty, rady a připomínky, které mi velmi pomohly a za čas, jež mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Kermi s.r.o. za to, že mi umožnila náhled do praxe a její zástupci se mnou vždy ochotně spolupracovali.

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	**Příjmení** Novikov	**Jméno** Konstantin
STUDIJNÍ OBOR	B2301 "Průmyslové inženýrství a management"	
VEDOUCÍ PRÁCE	**Příjmení (včetně titulů)** Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	**Jméno** Jan
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV	

DRUH PRÁCE	~~**DIPLOMOVÁ**~~	**BAKALÁŘSKÁ**	**Nehodící se škrtněte**
NÁZEV PRÁCE	Interní audit průmyslových podniků		

FAKULTA	strojní	**KATEDRA**	KPV	**ROK ODEVZD.**	2015

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	53	**TEXTOVÁ ČÁST**	39	**GRAFICKÁ ČÁST**	14

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) **ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY**	Bakalářská práce se zabývá interním auditem a jeho vykonáváním v praxi. Obsahuje teoretické informace o interních auditech a popis vybraného průmyslového podniku. Dále se zaměřuje na analýzu současného stavu interního auditu v tomto podniku. Posledním bodem je návrh možných vylepšení, která by mohla podniku pomoci.
KLÍČOVÁ SLOVA **ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE**	Interní audit, průmyslový podnik, praxe, Kermi

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	**Surname** Novikov	**Name** Konstantin	
FIELD OF STUDY	B2301 "Industrial Engineering and Management"		
SUPERVISOR	**Surname (Inclusive of Degrees)** Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	**Name** Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	~~**DIPLOMA**~~	**BACHELOR**	**Delete when not applicable**
TITLE OF THE WORK	Internal audit of industrial enterprises		

FACULTY	Mechanical Engineering	**DEPARTMENT**	Industrial Engineering and Management		**SUBMITTED IN**	2015

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	53	**TEXT PART**	39		**GRAPHICAL PART**	14

BRIEF DESCRIPTION **TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS**	This thesis deals with internal audit and its implementation in practice. It includes theoretical part about internal audits and description of the selected industrial company. It also focuses on the analysis of the current condition of internal audit in the company. Another objective is proposal of possible improvements that could help the company.
KEY WORDS	Internal audit, industrial company, practice, Kermi

Obsah

1. Teoretická část 9
1.1 Pojem interní audit a jeho historický vývoj 9
1.2 Interní x externí audit 11
1.3 Začlenění interního auditu do společnosti 13
1.4 Vlastnosti interního auditora 15
1.5 Interní audit ve vztahu k risk managementu 17
1.6 Pracovní postup interního auditu 19
1.7 Efektivnost a hodnocení interního auditu 20
1.8 Zpráva o interním auditu 21
1.9 Význam interního auditu 22
2. Charakteristika vybraného průmyslového podniku 23
2.1 Základní charakteristika společnosti KERMI 23
2.2 Předmět činnosti společnosti 23
2.3 Historie společnosti 26
2.4 Organizační uspřádání společnosti KERMI 27
2.5 Základní priority společnosti 28
2.6 Základní technicko-ekonomická charakteristika společnosti 29
3. Praktická část 32
3.1 Existence auditu ve společnosti 32
3.2 Vymezení oblastí interního auditu 33
3.3 Začlenění interního auditu v rámci podniku 33
3.4 Pracovní postupy interního auditu 34
3.5 Zprávy z interního auditu 36
3.6 Charakteristika interních auditorů 39
3.7 Silné a slabé stránky stávajícího interního auditu 39
3.8 Celkové hodnocení interního auditu 41
4. Návrh rozvoje interního auditu ve vybraném průmyslovém podniku 42
4.1 Analýza a možné změny začlenění útvaru interního auditu 42
4.2 Analýza a možné změny zaměření interního auditu 43

4.3 Analýza a možné změny výkonu interního auditu 44
4.4 Analýza a možné změny v činnosti interních auditorů 45
4.5 Analýza a možné změny v hodnocení interního auditu 46
4.6 Odhad předpokládaných efektů zavedení navrhovaných změn 47
5. Závěr 47
Použité prameny a literatura 48
Seznam použitých obrázků, tabulek a rovnic 49
Příloha č.1 50

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolil interní audit průmyslových podniků. Tato problematika není ve společnosti příliš známa, ale spíše obecně chápána jako jakási forma kontroly. Avšak interní audit je velni důležitý nástroj pro neustálé zlepšování kvality produktů, zefektivňování výroby a kontroly procesů. Může nám také pomoci zmenšit nebo dokonce odstranit možná rizika související s výrobou. Jedná se totiž o činnost, při níž je nutné analyzovat prostředí. Dále pak zhodnotit nynější stav a pokusit se navrhnout nějaké vylepšení.

Jelikož studuji obor Průmyslové inženýrství a management a zajímám se o procesy, které v průmyslových podnicích probíhají, tak interní audit byl pro mne ideální možností, jak svoji práci spojit s praxí a získat nejen teoretické znalosti. Na spolupráci jsem se domluvil se společností Kermi s.r.o. (dále jen Kermi), která se zabývá výrobou otopných těles a sprchových kabin mnoha typů. Patří mezi velké průmyslové podniky s dlouholetou tradicí.

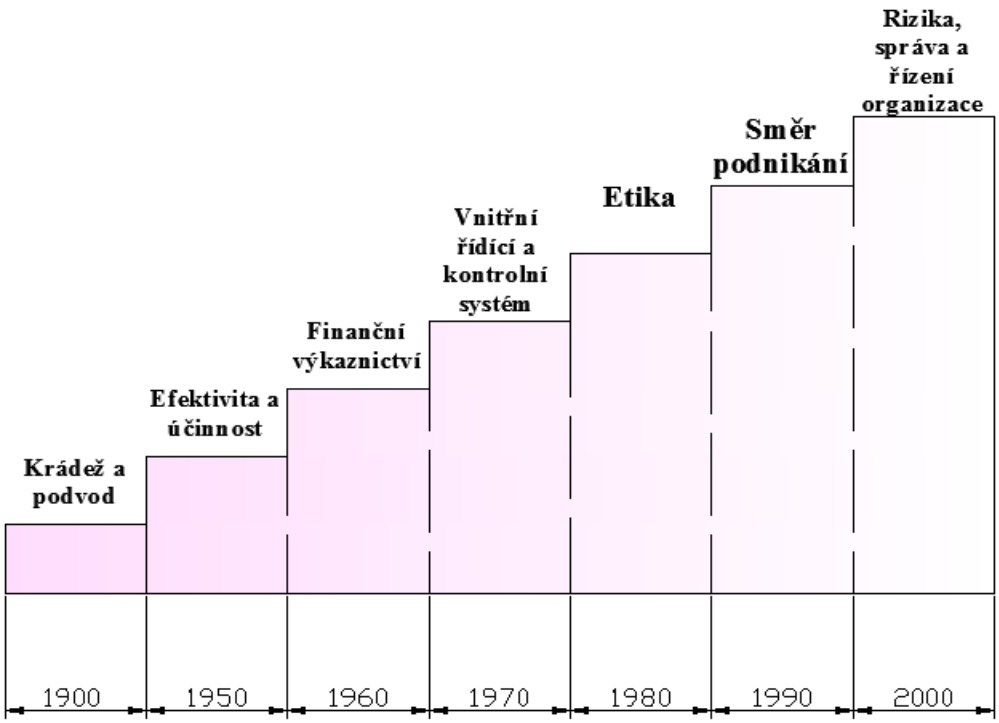
Moje práce se skládá ze 4 částí. Budu se v nich snažit vysvětlit obecné informace týkající se interního auditu. Poté bude následovat charakteristika vybrané společnosti (v mém případě Kermi). Třetí a čtvrtá část už probíhají v praxi a budou se zaměřovat na analýzu stávajícího stavu interního auditu v podniku a návrh možného vylepšení.

1. Teoretická část

1.1 Pojem interní audit a jeho historický vývoj

Audit, jako forma kontroly, se začal objevovat už v dobách před naším letopočtem. Sloužil kupcům a různým obchodníkům k tomu, aby měli představu o svém majetku. Později se ale průběžně odděloval od klasického účetnictví a evidence tím, že měl předcházet rizikům a zabránit tak možnému odcizení věcí. Už ve Starověkém Římě si vláda najímala takzvané kvestory (auditory), jejichž úkolem bylo předkládat ústní zprávy o hospodaření s majetkem. V průběhu 19. století se audit dostal i za Atlantský oceán. S příchodem podnikatelů do Spojených států totiž vznikla potřeba nezávislé kontroly investovaného kapitálu. Jednalo se především o správnost účetnictví a analyzování zisků či ztrát.

Roku 1941 byl New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA), který dnes sídlí na Floridě. Tato organizace nyní sdružuje auditory napříč všemi kontinenty. Důvodem vzniku IIA byla potřeba vytvořit všeobecné standardy a umožnit profesní certifikaci interních auditorů. Dále se IIA zabývá výzkumem interního auditu, pořádá výukové kurzy a semináře a navazuje kontakty se společnostmi i univerzitami. V roce 1982 vznikla Evropská konfederace Institutů pro interní audit (ECIIA). Impulsem k tomu byla snaha o předávání poznatků z profesionální praxe. Členové si pomocí této organizace mohou předávat zkušenosti i mimo země jejich působení. Proto se i nyní konají konference, kam dojíždí auditoři z mnoha evropských zemí, aby se obohatili o nové poznatky. Nové standardy umožnily podporu certifikace auditorů v Evropě. Dalším důvodem k vytvoření ECIIA bylo sjednocení s legislativou Evropské unie.
Z podobných příčin se vytvořil Český institut interních auditorů (ČIIA), založený roku 1994. Jeho hlavním úkolem je zlepšování znalostí a dovedností českých auditorů. Nabízí rovněž manažerské studium, po jehož absolvování lze získat diplom CIA (Certifikovaný interní auditor).



Obrázek 1-1 Etapy vývoje interního auditu (1)

Ve starší literatuře bylo složité najít nějaký jednotný popis interního auditu, ale se začátkem nového tisíciletí přišla i ustálená definice odpovídající Mezinárodním standardům, která charakterizuje interní audit jako: „*nezávislou, objektivně ujišťovací činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit napomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení systému risk managementu, vnitřního řídícího a kontrolního systému organizace (Internal Control) a Corporate Governance*.“ (1)

Dříve bylo zvykem, že se interní audit provádí pouze zevnitř, neboli zaměstnanci dané společnosti. Nyní však některé firmy využívají i outsourcingu interního auditu, aby si usnadnili fungování a předali část práce jiné společnosti. Každý auditor si za výstupy své práce odpovídá. Je proto kladen velký důraz na jeho znalosti a dovednosti. Může si volit vlastní metody a nástroje, jakými provádí šetření, ale výsledkem musí být kvalitně zpracovaná dokumentace, která podpírá jeho tvrzení. Od interního auditora se neočekává pouze komplexnost, nýbrž i poskytování ujišťovací a poradenské činnosti. Auditor tedy nemůže sám schválit změny či řídit nějaké operace, může jen pomáhat vrcholovému managementu a informovat je o možných rizicích. Na druhou stranu, interní audit někdy hodnotí práci managementu, stejně tak, jako řídící a kontrolní mechanismy.

Původní nastavení interního auditu se snažilo rozkouskovat podnik do malých částí a ty nezávisle na sobě analyzovat. Nové, moderní pojetí počítá mnohem větší komplexností. Auditor by si měl být vědom cílů podniku, pochopit veškeré procesy a jejich posloupnosti, vytvářet souvislosti uvnitř celé organizace tak, aby změna k lepšímu na 1. úseku nevedla ke zhoršení na úseku následujícím. To vše již musí probíhat standardizovaným způsobem. Klíčový je systematický přístup a dokumentace, která odpovídá standardům IIA.

Předmět činnosti interního auditu je velmi různorodý a patří tam například:

- Kontrola dodržování předpisů a přijatých opatření
- Snaha o včasné rozpoznání možných rizik a přijímání nápravných opatření
- Kontrola hospodárnosti a efektivnosti všech činností podniku
- Hodnotí účinnost podnikových kontrolních systémů
- Spolupracuje s externími auditory
- Zpracovává návrhy ročního plánu interních auditů
- Ověřuje účetní výkazy

Jedním ze základních požadavků na auditora je jeho nezávislost a nestrannost, která je popsána i ve statutu:

„Nezávislost znamená nepřítomnost podmínek, za kterých je ohrožena schopnost interního auditu nebo jeho výkonného vedení vykonávat odpovědnosti interního auditu nezaujatým způsobem. K dosažení stupně nezávislosti nezbytného pro účinné provádění odpovědností funkce interního auditu má vedoucí interního auditu (CAE) přímý a neomezený přístup k vedení a orgánům společnosti. Stupně nezávislosti nezbytného pro účinné provádění odpovědností funkce interního auditu může být dosaženo prostřednictvím dvou linií řízení. Ohrožení nezávislosti musí být řízena na úrovni jednotlivého auditora, zakázky, funkčních a organizačních úrovní.“ (1)

1.2 Interní x externí audit

Služba externího auditu se nejčastěji zabývá kontrolou účetních výkazů akciových společností. Výsledky těchto šetření jsou určeny jako důkaz pro valnou hromadu, že s jejich penězi není zacházeno ke špatným účelům. Můžeme se také setkat s externím auditem ekologie, bezpečnosti, kvality, financí, managementu atd. Cílem externího auditu je objektivně posoudit, zda si podnik počíná v souladu s jeho ekonomickou situací. Neméně důležitým úkolem je odhalování chyb v účetnictví společnosti.

Charakteristika odborníků zní: *„ Externí auditor je fyzická nebo právnická osoba zapsaná do seznamu auditorů. Externí auditor musí být nezávislý jak na státních orgánech, tak na vedení auditované společnosti i na ostatních zájmových skupinách*." (2)

Účetní jednotka má povinnost předložit veškeré podklady k účetnictví, aby měl auditor vše potřebné k šetření. Ten pak zjišťuje správnost vedení účetnictví a jeho transparentnost. Kontrola se zaobírá i výroční zprávou a účetní závěrkou. Závěrem práce auditora je sepsání výroku, který může vypadat následovně:

a) Výrok bez výhrad

V tomto případě veškerý majetek, jmění společnosti i způsob hospodaření je ve shodě s účetní závěrkou. Veškerá dokumentace je průkazná a vedena podle předpisů.

b) Zdůraznění skutečností

Existuje omezení auditora způsobené neúplnou dokumentací nebo došlo ke špatnému výkazu nějaké skutečnosti v účetní závěrce.

c) Výrok s výhradou

V účetnictví došlo k pochybení, které není tak závažné, aby došlo k odmítnutí. Musí se sepsat vliv chybného vedení na účetní uzávěrku.

d) Záporný výrok

Auditor takto vyjadřuje nespokojenost s účetní jednotkou, která se dopustila několika pochybení. Účetní závěrka je proto neúplná a neodpovídá hospodaření podniku.

e) Odmítnutí výroku

Kvalita účetnictví zásadně ovlivňuje práci auditora. Špatné výkazy a nedostatečná dokumentace vedou k tomu, že auditor odmítne vyřknout výrok o účetní závěrce.

Externí auditor nemá pravomoc k zadávání jakýchkoliv nařízení ke změnám v účetní dokumentaci nebo opravě chyb v účetní závěrce. Pokud má auditor podezření, že se

účetní jednotka dopustila trestného činu, musí to neprodleně oznámit dozorčímu orgánu.

Mezi hlavní odlišnosti mezi interním a externím auditem patří jejich cíle. Externí audit prověřuje spíše finanční stránku podniku. Provádí kontrolu účetnictví a reviduje účetní závěrku. Externí auditor nesmí být zaměstnán v auditovaném podniku, aby nedošlo ke střetu zájmů. Odměna se stanovuje před výkonem auditu a nezávisí na množství nalezených nedostatků. Interní audit se zabývá nejen ekonomickou stránkou podniku. Spadá sem široká škála aktivit popsaná v předchozí kapitole. Interní auditoři bývají většinou zaměstnanci auditované společnosti, protože znají lépe procesy probíhající uvnitř podniku. Přibývá ale případů, kdy se využívá outsourcingu interních auditorů.

Interní audit	Externí audit
• vykonává zaměstnanec podniku • iniciován podnikem • zabývá se plněním stanovených cílů • určený nejen pro kontrolu, ale i zlepšování • důraz na budoucnost • slouží vrcholovému managementu • výsledky mohou být promítnuty do finančního ohodnocení auditora • je plánován managementem podniku	• vykonává zaměstnanec jiné společnosti • slouží třetí straně • reviduje výsledky • primárně se zabývá kontrolní činností • důraz na minulost • neni závislý na orgánech společnosti • finanční ohodnocení je předem dané • četnost provádění je dána zákonem nebo certifikačními požadavky

Tabulka 1-1 Rozdíly mezi interním a externím auditem

Přestože se od obou druhů auditů očekávají jiné výsledky, je pro obě strany užitečné spolupracovat a dělit se o informace.

1.3 Začlenění interního auditu do společnosti

Nejčastějším důvodem zakládání útvaru interního auditu je možnost nepřímé kontroly fungování podniku. Vlastník nebo vrcholový management se tak můžou ujistit o tom, jak se nakládá s financemi a do jaké míry se plní plány. Můžeme se setkat s podniky, kde se útvar interního auditu přímo vyžaduje- například v bankovním sektoru nebo je dán zákonem- veřejná správa.

Předtím než se vedení podniku rozhodne tento útvar založit, mělo by vědět, co vlastně od takového kroku očekává a sepsat si možné pozitivní i negativní dopady. Mezi základní rozhodovací faktory patří:

- Velikost podniku
- Ekonomická situace
- Informační a komunikační systémy
- Úroveň vnitřní kontroly
- Dostatečné materiální i personální zdroje

Při založení útvaru interního auditu se musí definovat jeho postavení ve společnosti. Nutné je zakomponovat ho do organizační struktury a to vše obsáhnout v organizačním řádu. Musí se vymezit pravomoc a odpovědnost auditorů, popřípadě metody práce a soubor všech předpisů a nařízení, které budou povinni dodržovat. Důležitým krokem je vydání Statutu útvaru interního auditu, kde se ustanovuje postavení útvaru. Dále je v něm rozsah činností auditorů a povolení k přístupu k interním záznamům.

Statut útvaru interního auditu je základním dokumentem, který uvnitř organizace vymezuje auditní činnost a její vztah k ostatním činnostem organizace. Statut útvaru interního auditu obsahuje:

a) Poslání a předmět práce útvaru interního auditu
b) Povinnosti vedoucího útvaru interního auditu
c) Povinnosti pracovníků útvaru interního auditu
d) Definici nezávislosti a její konkrétní podobu uvnitř organizace
e) Odpovědnost útvaru interního auditu
f) Odpovědnost pracovníků útvaru interního auditu
g) Pravomoci vedoucího útvaru interního auditu
h) Pravomoci pracovníků útvaru interního auditu
i) Odkaz a návaznost na Standardy (1)

Spolu s tímto dokumentem se většinou vydává Manuál interního auditu. Ten slouží jako vodítko k tomu, jak informovat o budoucím auditu, a jak ho provádět. Najdeme zde postup přípravy, šablonu pro zprávu o auditu nebo alespoň vše nezbytné, co musí být obsaženo ve zprávě. Informuje také o způsobu uchovávání dat a výsledků a jejich následné interpretaci vedení podniku.

Interní audit je nejvíce žádaný u akciových společností, kde chce valná hromada mít dokonalý přehled o svých investicích. Akcionáři si zvolí představenstvo a dozorčí radu, ti pak řídí společnost. Dozorčí rada má pouze dohlížet na správný chod podniku,

kdežto představenstvo podnik přímo řídí. Útvar pro interní audit tedy může být podřízen:

- dozorčí radě
- představenstvu
- vrcholovému managementu

Dozorčí rada si někdy zřizuje pomocný orgán zvaný Výbor pro audit, který dohlíží na činnost interních a externích auditorů. Pomáhá tak dozorčí vytvářet finanční politiku a kontrolovat podnik. Často má pravomoc schvalovat doporučení auditorů a určovat lhůty k jejich naplnění.

1.4 Vlastnosti interního auditora

Osoba vykonávající interní audit musí mít určité vlastnosti, znalosti a dovednosti k tomu, aby její práce měla kvalitní výstupy a nenarušovala chod podniku. Pro zvýšení nezávislosti a přísun nových myšlenek se podniky ubírají k outsourcingu internímu auditu. Ve většině případů jsou však tyto pozice obsazeny zaměstnanci podniku. Jejich výhodou je lepší znalost podniku a jeho procesů. K vykonávání interního auditu nestačí pouze spousta znalostí a značná inteligence, ale je zde kladen důraz na jednání s lidmi, schopnost komunikovat především na asertivní chování.

Interní auditor by se měl neustále vzdělávat a být otevřený novým metodám a postupům. Vystupování ve společnosti je jeho vizitkou, a proto by se měl vyvarovat nevhodného chování, správně vyjadřovat a formulovat otázky. Je vzdělaný, ale nedává to zaměstnancům najevo sebechválou. Umí pozorně a trpělivě poslouchat a nejedná v afektu při vyhrocených situacích. Není zákeřný a má ve společnosti pověst čestné osoby. Působí důvěryhodně, proto zaměstnanci nemají důvod před ním cokoliv skrývat či zapírat. Uvědomuje si, že jeho práce vyžaduje hodně času a je připravený cestovat.

Role interního auditora		
	Tradiční	Moderní
Funkce	Policajt	Poradce
Autorita	Formální	Neformální
Zdroj autority	Podnikové předpisy	Osobní schopnosti, zkušenosti
Zaměření	Auditní	Podnikatelské
Založená	Na činnostech	Na procesech
Metodologie	Politiky, činnosti a jednání v souladu	Cíle, strategie a procesy řízení rizika
Převažuje	Hledisko finančního účetnictví	Zákaznické hledisko
Perspektiva	Kariérní auditor	Možnost zastávání manažerských pozic

Tabulka 1-2 Tradiční vs Moderní role interního auditora (2)

Funkce interního auditora se poslední dobou značně mění, přibývá mu spousta činností a vytváří se prostor pro kreativitu a inovace. Snaha o komplexnost podniků je nutí k plnění norem kvality (ISO 9001), bezpečnosti (ISO 18001), ekologické šetrnosti (ISO 14001). Auditoři pak navíc musejí hodnotit soulad s těmito normami.

Mezinárodní institut interních auditorů prováděl v roce 1992 výzkum, který se zabýval požadovanými znalostmi interních auditorů. Zde je jejich seznam seřazený podle důležitosti:

1. Logické uvažování
2. Etika
3. Auditorství
4. Komunikace
5. Organizace
6. Práce s počítačem
7. Sociologie

8. Podvody a jejich řešení
9. Finanční účetnictví
10. Sběr informací
11. Právní znalosti
12. Marketing
13. Manažerské účetnictví
14. Statistika
15. Finance
16. Ekonomie
17. Kvantitativní metody
18. Znalost ekonomického prostředí
19. Vládní politika
20. Daňová soustava (2)

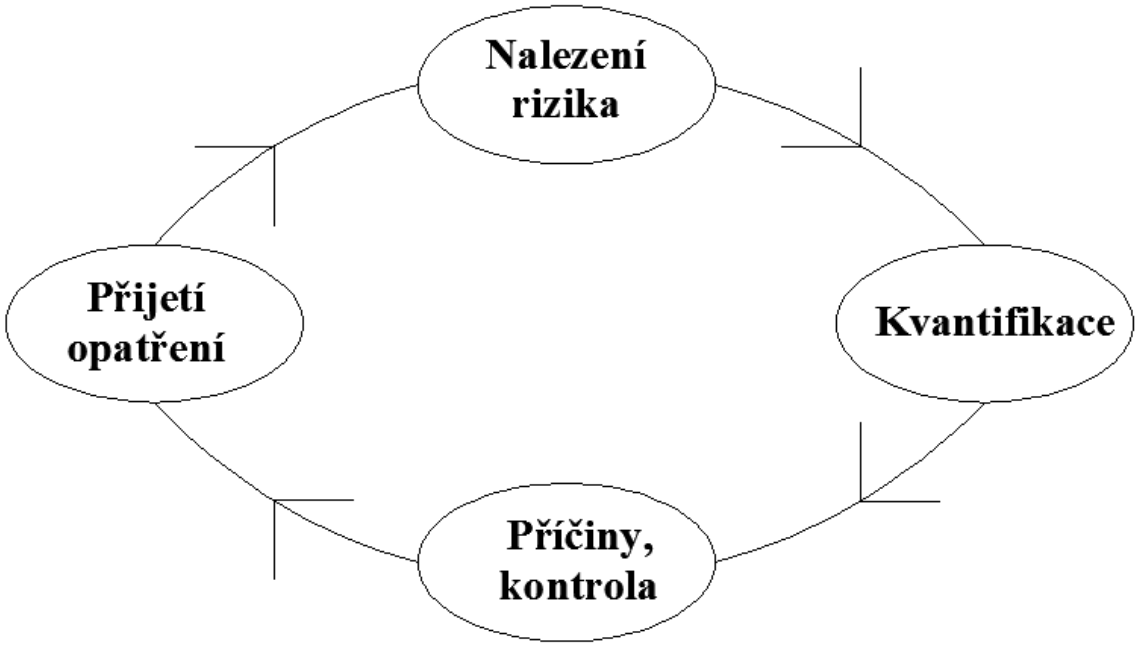
IIA vydala kromě Standardů pro profesionální praxi i Etický kodex, který obsahuje základní principy jednání auditorů. Je závazný pouze pro členy IIA nebo národního institutu, jenž pod IIA spadá (CIA). Základní pravidla by měli dodržovat i nečlenové. Interní auditor má jednat přímo a korektně. Vyhýbá se osobním názorům a svá tvrzení podkládá. Nemluví o vnitřních záležitostech podniku s nepověřenými lidmi. Pečlivě naslouchá při auditu. Volí správnou metodiku postupu a vše si dobře plánuje. Jeho úsudek je nezaujatý a nenechá se ovlivnit. Na jednání či audit přichází vždy včas. Zprávy o auditu člení přehledně a nedělá pravopisné chyby. Dbá na svůj zevnějšek, proto vždy chodí upravený. Pokud se mu něco nelíbí, nehádá se, pouze vysloví svůj nesouhlas.

Pro efektivní vykonávání práce interního auditora je potřeba rotace a neustále zvyšování kvalifikace. Osobě na pozici interního auditora se doporučuje setrvat v podniku po dobu 5 let, maximálně 10. Pro jeho nezávislý úsudek a tvorbu nových kreativních nápadů není vhodné pracovat na jednom místě déle.

1.5 Interní audit ve vztahu k risk managementu

Úkolem interních auditorů je zamezovat zbytečným ztrátám. Ty lze identifikovat už před jejich vznikem pomocí odhalování rizik. Známe-li rizika, která jsou v podniku, můžeme jim předcházet, eliminovat nebo je úplně odstranit. Útvar interního auditu se tedy musí zabývat především oblastmi, kde jsou potenciální rizika největší. Určování a popisování možných rizik je z velké míry závislé na znalostech a zkušenostech auditora.

Řízení a zvládání rizik je odpovědností managementu. Interní audit je pro ně pomoc při zvládání těchto problémů. Auditoři pak podávají informace managementu, který má v podniku výkonnou moc a může přijímat změny. Interní audit je nedílnou součástí podniků nejen proto, že pravděpodobné ztráty odhalí, ale také navrhují, jak takováto rizika zvládnout nebo se jim vyhnout. Útvar interního auditu můžeme považovat za součást rizikového managementu. Rizikový management se snaží nalézt možné ztráty ještě před jejich vznikem. Ty pak musí kvantifikovat podle toho, jaká je možnost jejich vzniku, a jak velké by byly důsledky. Poté zjišťuje, co je příčinou rizika a provádí šetření. Posledním krokem je návrh a přijetí nápravných opatření.



Obrázek 1-2 Proces řízení rizika (2)

U podniků velkého rozsahu je velké množství rizik, tím pádem bude více profitovat z dobře nastaveného risk managementu. Systém řízení rizika je v mnoha podnicích nastaven špatně nebo v nich úplně chybí a ty zbytečně riskují velké výdaje na neočekávané incidenty. Může se rozbít stroj, zranit zaměstnanec či dojít k finanční krizi podniku. Pokud je u nějaké zakázky riziko vyšší, musí být odměněno nadstandardním výnosem. Obecně se ale chceme rizikům spíše vyhýbat. Je lepší investovat včas peníze do prevence a ty se pak vrátí snížením zmetkovosti, zvýšením efektivity pracovišť, snížením nákladů na znečištění životního prostředí atd.

1.6 Pracovní postup interního auditu

Základem pro vykonávání interních auditů je sestavení plánu, bez něhož se útvar interního auditu neobejde. Jestli chceme dosáhnout pozitivních výsledků, je třeba si uvědomit, kam směřujeme. Je nezbytné plánovat veškeré audity dostatečně dlouho dopředu a určovat si termíny plnění jednotlivých přijatých opatření, aby se dalo posoudit a rozvrhnout jejich dosažení.

Plány interního auditu se dělí na:

- Strategický
- Roční
- Operativní

Strategický plán se většinou sestavuje na 3 až 5 let. Bere v potaz vyhodnocení potřeb auditu, k tomu aby bylo dosaženo cílů podniku. Podnik se rozdělí na auditorské části a těm se přidělí významnost v závislosti na rizicích, které představují. Je možná průběžná aktualizace strategického plánu.

V návaznosti na strategický plán se vytváří plán roční. Obsahuje veškeré úkoly nutné pro plnění strategického plánu. Patří sem i seznam všech auditů pro následující rok. Schválení provádí vedení společnosti.

Operativní plán se sestavuje na každé čtvrtletí. Podrobněji rozepisuje roční plán na 4 kvartály. Ke schvalování operativního plánu postačí vedoucí útvaru interního auditu.

Každý jednotlivý audit musí mít svůj plán. Pro jeho sestavení je nutná příprava na danou specifickou oblast. Vnitřní normy a předpisy je nutné znát u každého auditu, ale pro efektivní audit by se auditor měl seznámit s výsledky předchozích auditů. Dalším krokem je kontrola analýz daného pracoviště či oblasti, vyjasnění procesů a cílů subjektu a posouzení míry rizik.

Samotný program by měl obsahovat předmět auditu a název auditovaného subjektu. Popisuje také cíle auditu a velikost jeho rozsahu. Informuje o konkrétním dni vykonávání auditu, časové náročnosti a personálním zajištění. Zasílá se i auditovanému subjektu.

Dříve než proběhne audit na místě, musí se odeslat oznamovací dopis pro danou oblast, protože je nezbytné připravit veškerou dokumentaci potřebnou pro vykonání auditu. Audit na místě se dělí na 3 základní část:

- Úvodní interview

- Prověřování
- Závěrečný rozhovor

Interview se provádí hned na začátku auditu, a to s vedoucím auditované oblasti. Probere se časový harmonogram auditu a následně vedoucí podává ústní zprávu o hospodaření subjektu.

Při prověřování se může využít mnoha technik. Vybírá se dostatečně velký kontrolní vzorek tak, aby jeho posouzení bylo relevantní. V průběhu zkoumání probíhají rozhovory se zaměstnanci. Může se využít dotazníků nebo analýz. Pozoruje se tok výrobku a sestavují se postupové diagramy, které slouží k odhalení rizika. Auditor zkoumá potřebné dokumenty a evidenci a kontroluje soulad pracoviště se závaznými normami.

Posledním krokem auditu na místě je závěrečný rozhovor. Slouží k prodiskutování výsledků auditu. Pokud se vyskytnou nějaké nedostatky, pak se definují příčiny jejich vzniku. Vedoucí subjektu má prostor říci svůj názor a popřípadě vyjádřit nesouhlas. Kdyby vedoucí nesouhlasil se zprávou z auditu, musí tuto zprávu doplnit o své stanovisko.

1.7 Efektivnost a hodnocení interního auditu

Interní audit je sice ujišťovací a poradenská činnost, ale kvůli zvyšování kvality se musí hodnotit jeho přínosy. Ke zřízení útvaru pro interní audit je nutná nemalá investice. Majitelé podniku však očekávají návratnost svých investic. Je proto důležité měřit efektivnost nejen výrobních procesů, ale i interního auditu. Vedoucí útvaru pro interní audit neustále monitoruje své podřízené a podává zprávu o činnostech útvaru třeba i několikrát ročně. Zároveň nastavuje systém zvyšování odbornosti auditorů pomocí vzdělávacích programů.

Efektivita interního se může měřit:

- Na vstupu
- Během jeho výkonu
- Na výstupu

Mezi vstupní parametry se řadí roční rozpočet, náklad na jednoho auditora, náklady na jednotlivé audity. Důležitý je i podíl počtu auditoru k celkovému počtu zaměstnanců.

Během výkonu auditu můžeme sledovat především individuální dovednosti auditorů. Jaká je jejich odborná znalost, produktivita a míra jejich odpovědnosti. Hodnotí se, zda jednají podle Standardů. Samozřejmě hraje roli vystupování a vyjadřování.

Nicméně to nejdůležitější hodnocení probíhá při výstupu. Zde se hledí na kvalitu zpráv a množství a kreativita podaných návrhů na zlepšení. Výše možných škod, kterým interní audit zamezil. Počítat lze velikost úspor, kterých bylo dosaženo díky návrhům. Za zásadní faktor se může považovat plnění plánu auditů.

1.8 Zpráva o interním auditu

Finálním produktem interního auditu je závěrečná podoba auditorské zprávy. Obsahuje totiž souhrn všech fragmentů, kvůli nimž se audit dělá, a za který pak auditor dostává zaplaceno. Osoba, jež audit provádí, musí znát dobře cíle podniku, aby měla její práce význam. Ve zprávě můžeme najít veškeré šetření, provedené při auditu. Dále důležité analýzy, pomocí nichž dokážeme odhalit slabé stránky zkoumané oblasti. Aby byla zpráva kompletní, musí obsahovat nejen vhodnou interpretaci dosažených výsledků, ale i názory či doporučení, jak by se mohlo předcházet možnému riziku. Přidaná hodnota kvalitních interních auditorů spočívá v tom, že dokážou navrhnout kreativní a úsporné řešení k odstranění potíží.

Sjednocené požadavky na podobu zpráv můžeme najít v Mezinárodních standardech pro profesní praxi interního auditu. Je to soubor pravidel, který řadíme mezi závazné směrnice společně s etickým kodexem a definicí interního auditu. Každá zpráva o auditu musí mít čitelný nadpis a odevzdává se až po svázání. Základním požadavkem je gramatická správnost. Přestože cílem práce je zjišťování nedostatků a jejich odstranění, měl by auditor věnovat svou pozornost tomu, aby psaný text byl kompletně bez pravopisných chyb, které by pak mohly poukazovat na jeho nepozornost.

Při psaní zprávy je nutné dbát opatrnosti vůči způsobu vyjadřování. Je nevhodné stavět někoho do pozice viníka či ho nějak slovně napadat. Obsah by měl zahrnovat pouze podstatná fakta bez jakýchkoliv zbytečně rozvinutých a zdlouhavých souvětí. Jednoduchost zde napomáhá lepšímu pochopení a neodvádí čtenáře od jádra problému. Důležité je i samotné uspořádání textu. Pro čitelnost se obsah dělí na nadepsané části. Snahou zprávy je upoutat pozornost vedení podniku. Špatně sestavená zpráva by mohla odrazovat od pokračování ve čtení a nesplnila by svůj účel. Útvar pro interní audit sestavuje jednotnou podobu zpráv, protože to pak ulehčí jejich procházení i porozumění.

Každá zpráva má tedy normalizovanou strukturu. Běžně se tedy rozděluje do následovných odstavců:

a) **Obsah**
   Zde nalezneme přehled přehledně rozdělených kapitol a podkapitol a jim odpovídající číselné označení stránek.
b) **Úvod**
   V této části je potřeba zmínit, jaké oblasti podniku se audit týká. Vysvětlit rozsah kontroly a použité metody či postupy.
c) **Cíle**
   Seznam cílů, jež jsou stanoveny vedením a jejich implementace pro danou oblast.
d) **Analýza**
   Na základě získaných výsledků shrnuje názor auditora na to, do jaké míry koresponduje zkoumaný úsek s cíli podniku.
e) **Návrh, doporučení**
   Uvádí podněty, které by zlepšily chod podniku. Snaha o odstranění možných rizik a zvýšení produktivity.
f) **Výjimky**
   Zjištěné nedostatky nebo porušení předpisů.

Velmi rozšířenou pomůckou pro psaní auditních zpráv je metoda POBR. Tato písmena jsou zkratky 4 nejdůležitějších bodů v angličtině. Nejdříve se musí specifikovat problém, poté následuje analýza a výsledky z ní vyplívající. Dále je nutné zvážit možná rizika a slabá místa podniku. Na závěr se navrhují úpravy.

Po ukončení auditu se vytváří předběžná verze zprávy. Ta se rozešle mezi zainteresované a následně se projednává s odpovědnými osobami auditované oblasti. Jedná se též o lhůtách, do kdy se musí doporučení splnit. Některá doporučení mohou být odmítnuta, pokud k tomu bude dostatečné vysvětlení. Pečlivá kontrola se netýká pouze závěrečné zprávy, nýbrž i podkladů přikládaných ke zprávě.

1.9 Význam interního auditu

Pokud není dáno zákonem jinak, interní audit není povinnou součástí podniků. Při jeho zavádění do organizační struktury se proto očekává nějaká přidaná hodnota. Z tohoto důvodu klade moderní pojetí interního auditu důraz na zdokonalování a přidávání hodnoty. Dříve se totiž auditoři zajímali o jednotlivé úseky a získávali dílčí výstupy analýz. Stávalo se, že zlepšení výkonnosti jednoho úseku způsobilo zhoršení v úseku druhém. Moderní audit se dívá na podnik komplexně v širokých souvislostech. Díky tomu napomáhá organizaci plnit její cíle.

Interní audit neustále sleduje správnost řízení společnosti a podává vedení případná doporučení. Systém řízení se posuzuje zejména podle plnění cílů a hospodárnosti. Zabývá se také informačními systémy uvnitř podniku, především jejich spolehlivostí a integritou. Navrhuje změny, pro co nejefektivnější využití lidských i materiálních zdrojů. Zjišťuje možná rizika a vypracovává preventivní opatření. Kontroluje plnění všech norem podnikem přijatých. Útvar pro interní audit by měl být velice variabilní a může být v podnicích využíván i dalšími způsoby.

2. Charakteristika vybraného průmyslového podniku

2.1 Základní charakteristika společnosti KERMI

Tato část práce se bude týkat společnosti Kermi s.r.o., která souhlasila se spoluprací na této bakalářské práci. Umožnila také účast přímo při vykonávání interních auditů a přístup k vnitropodnikovým informacím.

Základní údaje:

- Název: Kermi s.r.o.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání: Výroba a prodej topných těles, konvektorů, radiátorů a sprchových kabin
- Vznik: 21.2.1996
- Sídlo: Stříbro, Dukelská ulice č.p. 1427, Česká republika
- Zápis: Krajský soud v Plzni, oddíl C
- IČO: 64832279

2.2 Předmět činnosti společnosti

Jak už bylo uvedeno, předmětem podnikání je:

- Výroba a prodej topných těles, konvektorů, radiátorů
- Výroba a prodej sprchových kabin

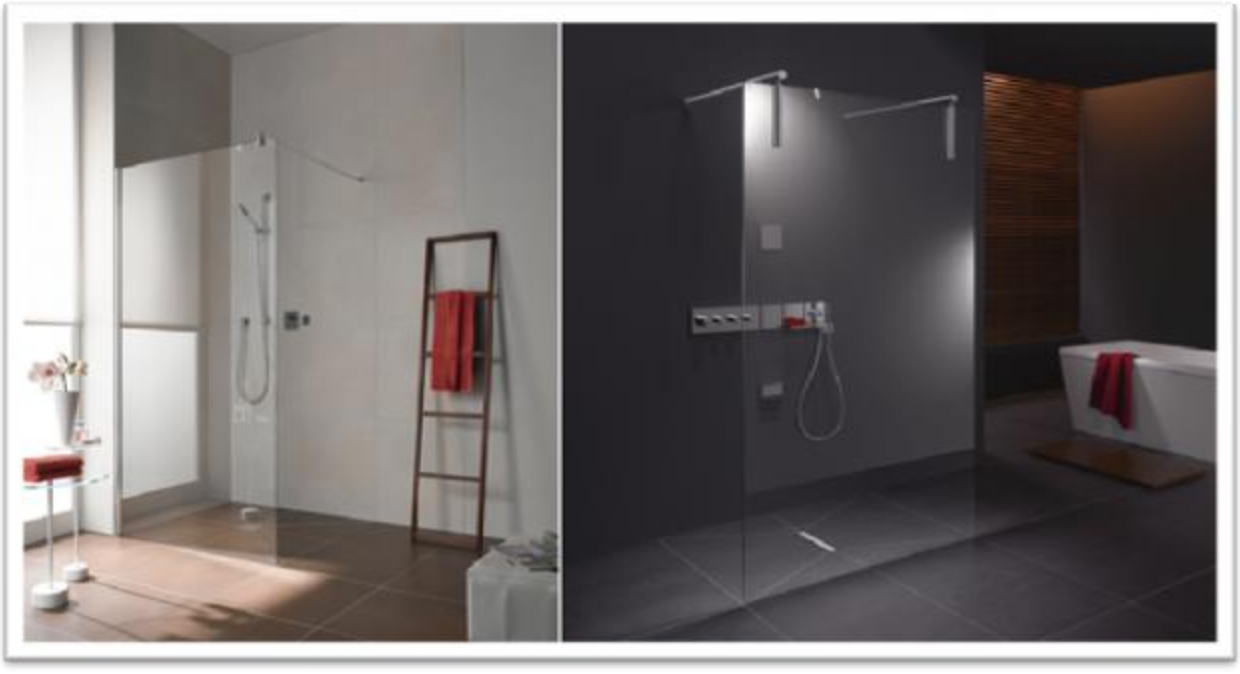
Mezi produkty společnosti Kermi s.r.o. můžeme zařadit trubkové radiátory značky Arbonia a Prolux, jakostní designové radiátory značek Kermi, Arbonia a Prolux. Vyrábí sprchové kouty značky Kermi. Dále produkuje topné stěny a veškeré konvektory pro značky Kermi, Arbonia a Prolux.

Příklady výrobků jsou uvedeny na následujících obrázcích:

Obrázek 2-1 Designová otopná tělesa (3)

Obrázek 2-2 Konvektory (3)

Obrázek 2-3 Vertikální topné stěny (3)



Obrázek 2-4 Sprchové kouty řady WALK IN (3)

Obrázek 2-5 Sprchové kouty řady PASA (3)

2.3 Historie společnosti

1996 Založení Kermi s.r.o.; začátek produkce designových radiátorů

1999 První novostavba, začátek produkce konvektorů a topných stěn**,** počet zaměstnanců překročil 250

2000 Rozšíření pozemku, uvedení do provozu 1. lakovacího zařízení

2002 Stavba haly pro výrobu článkových radiátorů

2003 Stavba nové lakovny, uvedení do provozu 2. lakovacího zařízení, počet zaměstnanců překročil 500

2004 Kompletní převzetí výroby trubkových radiátorů pro značku ARBONIA

2007 Stavba školícího centra

2009 Uvedení do provozu chromovacího zařízení

2010 Začátek stavby výrobní haly kvůli převzetí dalších zakázek

2011 Start s přímými dodávkami našich zákazníků pro značku ARBONIA

2011 Kompletní převzetí produktů ze sesterského podniku v Riese, počet zaměstnanců překročí 750

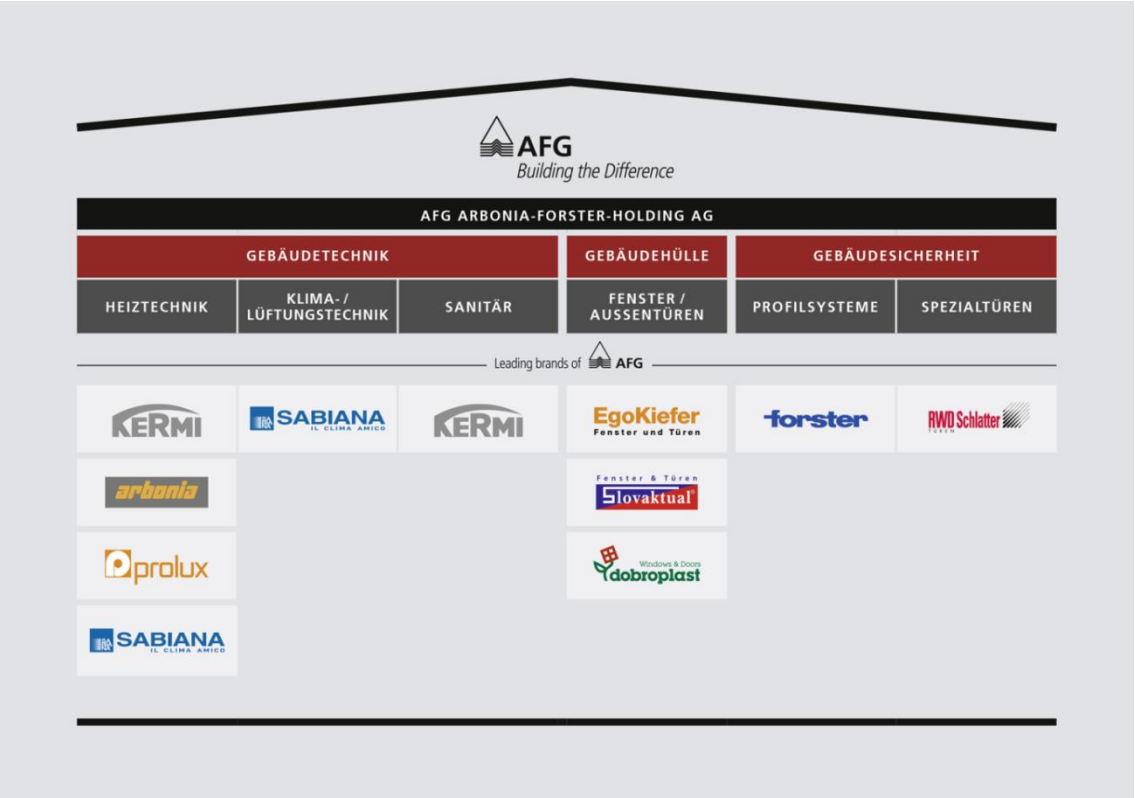
2011 Převzetí výroby ze sesterského závodu Arbonia Arbon a to výrobků Cobratherm a Icaro

2011 Zahájení výroby registrů pro basis konvektory, chladící stropní konvektory, podzemní konvektory. Dále zahájení výroby krytů k této řadě výrobků

2011 Firma vyhrává Národní cenu kvality České republiky v modelu EXCELENCE s ohodnocením „Excelentní firma“ (4)

2.4 Organizační uspřádání společnosti KERMI

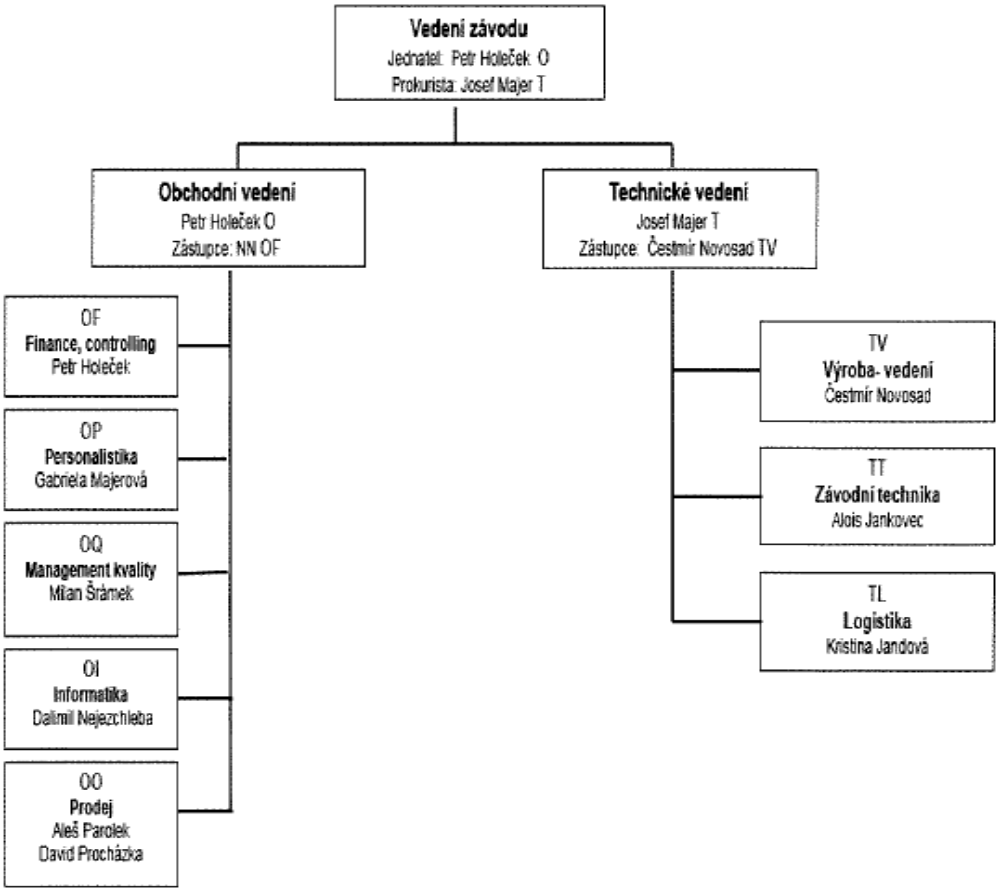
Kermi s.r.o. je výrobní závod, který je součástí divize švýcarské akciové společnosti AFG Arbonia-Forster-Holding AG. Sídlo podniku je ve městě Arbon ve Švýcarsku. Divize topné a sanitární techniky, do níž Kermi patří, je největší z 5 divizí AFG a zaměstnává okolo 2600 lidí. Tato divize patří mezi hlavní dodavatele radiátorů a sprchových koutů v Evropě. Hlavním sídlem divize topné a sanitární techniky je Kermi GmbH v Plattlingu v Německu, což je mateřská společnost pro Kermi s.r.o. Podnik Kermi s.r.o. se nachází ve městě Stříbro a čítá přibližně 750 zaměstnanců. Patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele Tachovska.



Obrázek 2-6 Divize koncernu AFG (5)

Společnost nabízí širokou škálu produktů, a proto se klade velký důraz na komplexnost a prvotřídní kvalitu. Není zde zavedená hromadná výroba, nýbrž většina výrobků se dělá na zakázku. Z tohoto důvodu musí být podnik variabilní, aby mohl rychle reagovat. Zjevná je i potřeba kvalifikované pracovní síly.

Organizační struktura podniku je členěna následujícím způsobem:



Obrázek 2-7 Organizační struktura závodu (4)

Ve společnosti neustále probíhá systém inovace a zlepšování. Díky zavádění principů štíhlé výroby se zvyšuje efektivita výrobních procesů.

2.5 Základní priority společnosti

Z výročních zpráv dále vyplývá, že společnost je napojena na systém rizikového managementu nastaveného mateřským podnikem Kermi GmbH, sídlícím v Plattlingu. Z průzkumu hrozeb lze usoudit, že společnosti v nejbližší době nehrozí žádná podstatná nebezpečí pro její hospodaření.

Společnost si je vědoma rizik spojených s tímto podnikáním a tomu se snaží přizpůsobit i firemní politiku: **Dodržujeme princip udržitelného rozvoje!**

Divize Technické vybavení budov holdingu AFG Arbonia-Forster AG řídí své aktivity v souladu s principy udržitelného rozvoje. Svým úsilím na poli kvality, ekologie, energetické efektivity a bezpečnosti divize přebírá svůj díl odpovědnosti vůči svým partnerům a vytváří podmínky pro spokojenost zákazníků a dlouhodobý hospodářský úspěch.

Cílem tohoto vývoje jsou výrobky šetrné k přírodním zdrojům jak při výrobě, tak při pozdějším provozu. Usilujeme o nekompromisní zaměření na přání a potřeby našich zákazníků při vysoké míře novátorství a spolehlivém zajištění kvality.

Oblasti odpovědnosti za kvalitu, životní prostředí, bezpečnost práce a energie jsou v rámci systému managementu konkrétně stanoveny. Všichni pracovníci společně nesou zodpovědnost za naše výrobky i procesy. Proto je pověřujeme zodpovědnými úkoly a systematicky v nich posilujeme povědomí o bezpečnostních, ekologických, energetických a kvalitativních aspektech našich výrobních procesů, výrobků i služeb. Naši pracovníci si osvojují adekvátní postupy zejména díky přiměřené informovanosti, instruktážím a školením. Díky systematickému osobnímu i odbornému rozvoji dosahujeme napříč podnikovou hierarchií týmového ducha, aktivity, loajality i vynikajících znalostí trhu, výrobních metod a produktů.

Naše výrobky, výrobní procesy i pracovní metody utváříme tak, aby nebyla ohrožena bezpečnost zaměstnanců, zákazníků, uživatelů ani životního prostředí. Společně s úřady a organizacemi vytváříme koncepce, plány pro nouzové situace a další opatření na ochranu zaměstnanců, veřejnosti a životního prostředí. Zákonem stanovené požadavky považujeme za minimální.

Zavazujeme se stanovením vhodných cílů a opatření k nepřetržitému zlepšování našich služeb a efektivnosti systému managementu. Při investicích vyhodnocujeme šetrnost využívání přírodních zdrojů. Míru dosahování cílů a zbytková rizika pravidelně vyhodnocujeme na základě ukazatelů z oblasti kvality, ochrany zdraví, bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Vytváříme všechny podmínky potřebné pro realizaci těchto cílů. V pravidelně stanovených intervalech provádíme jak interní, tak také externí audity v oblasti měření a kontroly.

V rámci integrovaného managementu přírodních zdrojů průběžně evidujeme a analyzujeme naše materiálové toky. Na základě toho neustále přijímáme opatření pro zvýšení efektivity využívání materiálů a míry recyklace a rovněž pro snížení množství odpadu. Likvidace odpadů probíhá v rámci stanovené koncepce.

Smluvní partnery zapojené do celého řetězce dodávek a likvidace odpadů vyzýváme k aplikaci našich standardů v oblastech kvality, ochrany zdraví, bezpečnosti a životního prostředí a podporujeme je při tom. (3)

2.6 Základní technicko-ekonomická charakteristika společnosti

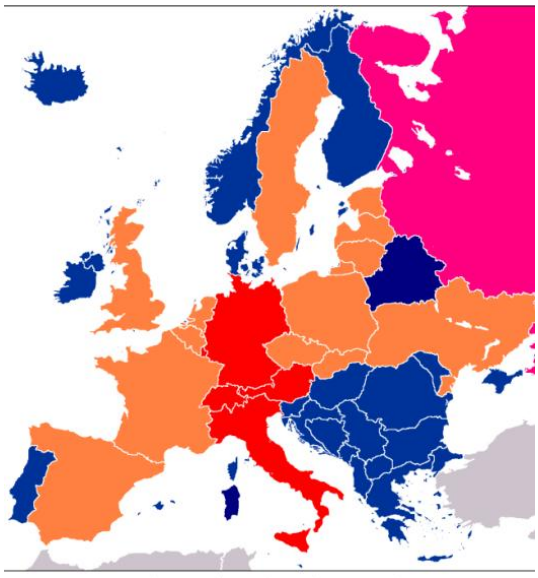
Zvýšila se spolehlivost dodávek a rozšíření logistických procesů. K vyšším ziskům dopomáhá stále větší množství odběratelů z Německa. Obrat v roce 2013 se navýšil o 2% oproti roku 2012. V roce 2013 se dosáhlo tržeb v hodnotě 1 612 036 000 Kč. Množství vyráběných produktů má každoročně spíše stoupající charakter.

Základní ekonomické údaje

v tis. Kč	2013	2012
Aktiva celkem	1 274 608	1 269 963
Vlastní kapitál	531 386	472 220
Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	1 612 036	1 574 919
Výsledek hospodaření	59 167	30 882

Tabulka 2-1 Ekonomické údaje podniku (6)

Mimo snahu společnosti získávat zakázky ze západních zemí, pokouší se i o expandování na tuzemském trhu, kde se jí do této doby příliš nedařilo. Nastavený trend společnosti chce nalákat potenciální zákazníky na vysokou kvalitu nabízeného zboží, vstřícné jednání a pohotové vyřizování reklamací. Tomu odpovídá trochu vyšší cena zboží než u jiných prodejců na českém trhu. Z mapy obchodních styků můžeme vyčíst, že červené země mají největší intenzitu prodeje a putuje sem okolo 50% veškeré produkce. Oranžovou barvou jsou označeny země s o trochu menším odběrem. Modrou jsou zde označena místa s malým podílem dodávané produkce. Významným a velice specifickým trhem je Rusko, kde byl poměrně vysoký odběr, ale díky nynější politické situaci trh stagnuje.



Obrázek 2-8 Mapa obchodních styků (6)

Společnost rozděluje své dodavatele do 2 skupin podle významnosti. Okolo 80% produktů je odebírána od menší skupiny strategických dodavatelů. Ty se velmi výrazně

podílí i na kvalitě konečných výrobků, proto je nutné je pečlivě vybírat. Ostatní komponenty se odebírají od doplňkových dodavatelů.

Kermi je certifikována na ISO 9001, ISO 14001 a ISO 50001. Zavázala se tak plnit normy řízení kvality, ekologie, energetické efektivnosti a bezpečnosti. Dále vlastní certifikát RADMAC, který stanovuje požadovanou jakost radiátorů a konvektorů pro evropský trh.

3. Praktická část

3.1 Existence auditu ve společnosti

Ve společnosti existuje útvar interního auditu. Vedoucím tohoto útvaru je paní Michaela Kubešová. Patří sem samozřejmě i další osoby.

V podniku se provádí celá řada interních auditů různých významů. Mezi ty nejdůležitější a pravidelně prováděné patří:

Systémový audit	•Zabývá se celými úseky podniku jako celky •Řídí se podle norem ISO 9001, 14001 a 50001 •Provádí je jednou do roka
Procesní audit	•Monitoruje správné provádění podnikových procesů •Ověřuje znalosti a veškerá proškolení nutná k vykonávání práce na daném pracovišti •Probíhá každý měsíc
Produkt audit	•Zjišťuje míru plnění stanovených požadavků na jakost výrobků •Koná se minimálně jednou do měsíce
5S audit	•Kontrola nastaveného uspořádání pracovišť a jeho dodržování •Probíhá na jednotlivých pracovištích jednou měsíčně

Tabulka 3-1 Druhy interních auditů

3.2 Vymezení oblastí interního auditu

Systémový audit se provádí většinou jednou ročně a týká se těchto oblastí:

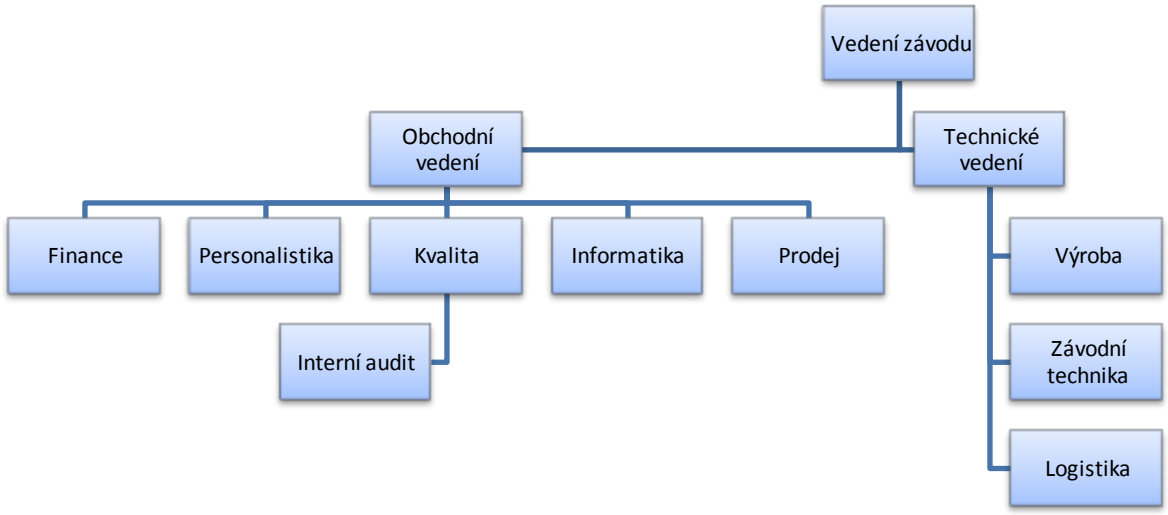
- Výroba KON-HVV
- Lakovna+ balení
- Chromovna
- Výroba TVB
- Výroba TVR
- Komise
- TKO plus
- Dodavatelé palet
- Údržba
- Výroba TVE
- Výroba TVD
- Personální oddělení
- Nákup, celní, dispozice, konstrukce

Procesní, 5S a produktový audit se zaměřují na oblasti:

- Výroba KON-HVV
- Chromovna
- Výroba TVB
- Výroba TVR
- Komise
- Výroba TVE
- Výroba TVD
- Údržba

3.3 Začlenění interního auditu v rámci podniku

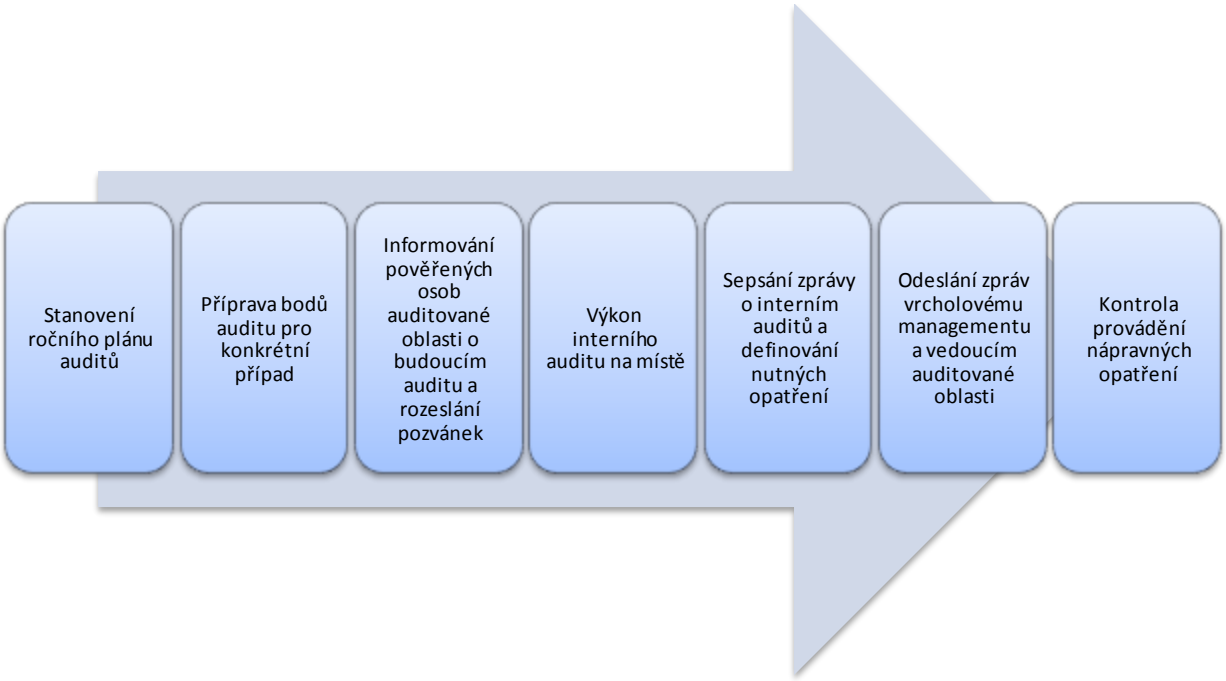
Z charakteristiky v předchozí části práce je jasné, že Kermi s.r.o. spadá pod mateřský podnik v Německu a ti jsou v držení švýcarské holdingové společnosti. V rámci pouze stříbrského závodu vypadá organizační struktura následovně. Za zmínku stojí začlenění útvaru interního auditu pod oddělení managementu kvality.



Obrázek 3-1 Začlenění interního auditu v organizační struktuře

3.4 Pracovní postupy interního auditu

Než dojde k samotnému auditu, musí se vytvořit roční plán veškerých auditů, který je vyhotoven centrálním managementem jakosti. Aby vstoupil v platnost, odsouhlasí se vedením divize. V programu jsou určeny nejen auditované úseky, ale i četnost provádění. Program se stanovuje tak, aby pomáhal plnit strategické cíle podniku a kontroloval dodržování všech norem. Dále se určí předběžné termíny. Interní audity menších rozsahů i časové náročnosti se konají pravidelně každý měsíc a termín si stanovuje sám mistr dané oblasti s tím, že má povinnost pozvat pověřené osoby. Samozřejmě se zde můžeme setkat i s neplánovanými operativními interními audity.



Tabulka 3-2 Posloupnost činností

Auditor si připravuje checklist (viz Příloha č. 1) pro konkrétní obsah nebo čerpá z předpřipravených dokumentů, které popřípadě jen modifikuje. Většina systémových auditů se zaměřuje na dodržování norem ISO 9001, 14001 a 50001. Tomu také odpovídá náplň auditu i jeho samotný výkon. Auditor se v tomto případě řídí normami pro provádění interního auditu ČSN EN ISO 19011. Tato norma standardizuje interní audit jako cyklus a popisuje, jak mají jednotlivé kroky probíhat.

Samotný výkon interního auditu na místě se skládá z několika částí:

- Úvodní interview
  Představení týmu auditorů, ujištění o proveditelnosti, vymezení cílů a prezentace vedoucího daného úseku.
- Kontrola dokumentů
  Přezkoumání, zda je dokumentace vedena správně, a jestli se shoduje se systémem.
- Shromáždění informací
  Pomocí checklistu se zjišťují podstatné informace o fungování úseku. Nutná je ověřitelnost těchto dat.
- Zhodnocení
  Po ověření se zdůrazní neshody, které bude nutné odstranit. Popřípadě se obě strany domluví na termínech plnění.

- Závěr
  Přezkoumání a odsouhlasení závěrů interního auditu.

3.5 Zprávy z interního auditu

Zprávy z interních auditů mají standardizovanou podobu, aby dohledávání a orientace byla co nejjednodušší.

- **Systémový audit**
  Dokumentace ze systémových interních auditů bývá rozsáhlejší a zabývá se i otázkou plnění norem.
  - Úvod
    Je zde nezbytná hlavička, kde je zmíněn datum vykonávání, kdo byl výkonem pověřen, a jakého oddělení se audit týkal. Obsahuje i seznam pracovníků odpovídajících za daný úsek a vrcholový managament, pro něž je zpráva určena
  - Cíle a priority
    Výčet cílů, pomocí kterých se plán auditu sestavoval. Mezi ně patří i kontrola shod s normami ISO. Dále jsou tam silné a slabé stránky úseku a zjištěné hrozby, jimž je nutné předcházet.
  - Hlavní odchylky
    Nejzávažnější nedostatky podrobně popsané i s návrhem nápravného opatření a zodpovědnou osobou.
  - Vedlejší odchylky
    Méně naléhavé nedostatky s navrženými cíli a zodpovědnou osobou.
  - Doporučení ke zlepšení ISO 9001
    Návrhy pro mistry či vedoucí pracovníky, jak lépe vést daný úsek.
  - Doporučení ke zlepšení ISO 14001/ISO 50001
    Návrhy auditorů vedoucí k zvýšení bezpečnosti pracovišť a podpoře životního prostředí.
  - Poznámky
    Obsahuje prezenční listinu zúčastněných a informace o časových plánech.
  - Foto-dokumentace

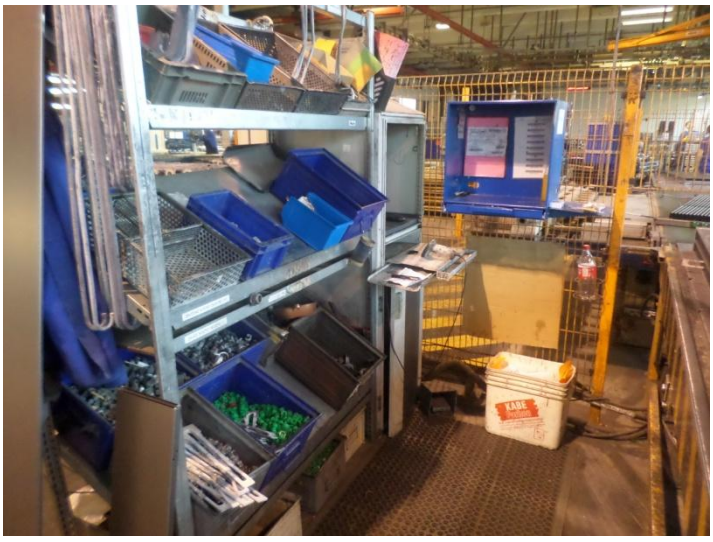
Obrázek 3-2 Kontrola chemikálií (6)

- **Procesní audit**
  Po ukončení samotného auditu na místě se tým auditorů musí shodnout na hodnocení procesů a ohodnotit každý bod v předpřipraveném listu otázek. Podle toho musí vedoucí daného pracoviště vypracovat plán opatření, který má podobu zprávy pro vrcholový management.
  - Úvod
    Stejně jako u systémového auditu, tak i tento má hlavičku s daty provádění, auditory, pověřeným personálem a určeným managementem.
  - Odchylky
    Nalezené neshody ve výkonu práce či nedostatečné proškolení zaměstnanců a návrh opatření. Nechybí zde zodpovědná osoba za vykonání náprav.

- **Produkt audit**
  Zaměřuje se na kontrolu finálních výrobků a zvyšování kvality.
  - Úvod
    Stejný jako u předchozích.
  - Cíle
    Představení záměru vykonávání a popsání silných a slabých stránek. Odhalování možných rizik.
  - Odchylky
    Nedostatky ve výrobě, manipulaci či kompletaci výrobků. Pověření odpovědných lidí pro zamezení vad. Fotografie jsou součástí nezbytnou pro ukázku nedostatků.

Obrázek 3-3 Označení vady výrobku (6)

- **5S**
  Po provedení auditu následuje hodnocení plnění předem stanovených bodů na stupnici od 1 do 5. Dalším krokem je sepsání protokolu s opatřeními k lepšímu uspořádání pracovišť.
  - Úvod
    Stejný jako u předchozích.
  - Odchylky
    Nalezené nedostatky v uspořádání a nadefinování úkonů k jejich odstranění. Samozřejmostí je pověření zodpovědné osoby.
  - Foto-dokumentace



Obrázek 3-4 Kontrola uspořádání pracoviště (6)

3.6 Charakteristika interních auditorů

V podniku existuje celá řada auditorů, kteří se liší svým zaměřením a odborností. Každý z nich má však potřebné podnikové zkušenosti. Měli by znát auditované procesy i výrobky. Samozřejmostí je schopnost vést audit a dodržovat důležité atributy vykonávání. Nezávislost auditora na konkrétním úseku je předpokladem pro následné spravedlivé hodnocení.

Pro každý druh interního auditu je nutní absolvovat příslušná školení a získat tak požadované kompetence pro výkon. V následující tabulce je seznam auditorů, kteří mohou v podniku vykonávat danou činnost.

Systémový audit	Procesní audit	Produktový audit	5S audit
• Šrámek • Kubešová • Zbránek	• Šrámek • Němčák • Kubešová • Hodek • Dvořáček • Rajwa • Novák • Svoboda • Janota • Šrajer	• Hodek • Dvořáček • Rajwa • Rúčka • Novák • Svoboda • Janota • Houdková • Šubrt • Ščepka • Viterna	• kdokoliv z procesních auditorů • mistři auditovaných úseků • přednostně Šrajer

Tabulka 3-3 Interní auditoři

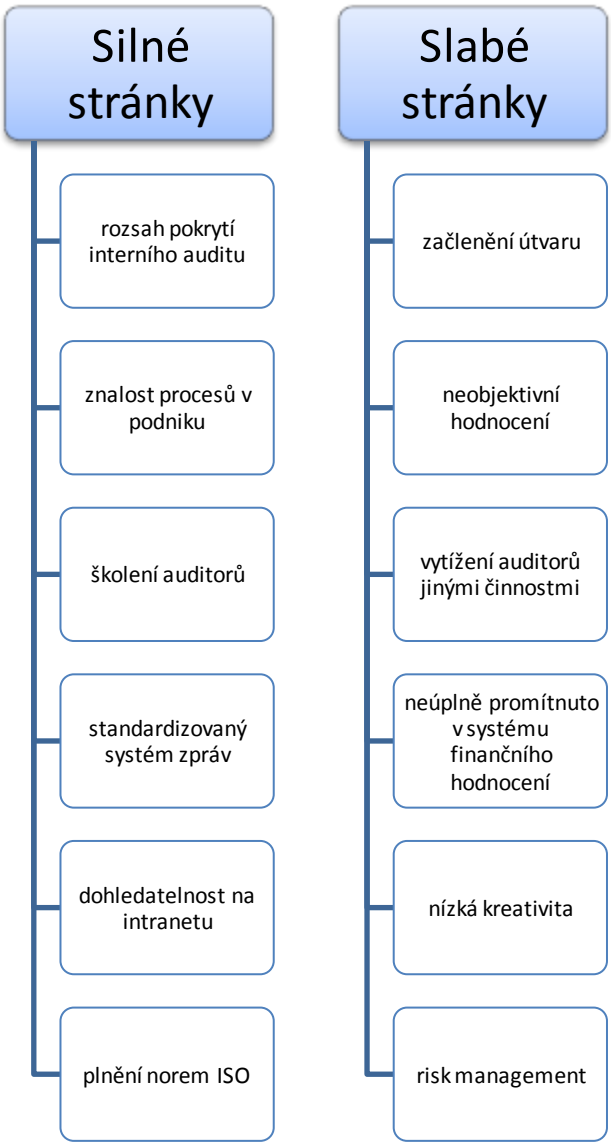
Všichni výše jmenovaní neustále absolvují různá školení pro zlepšení jejich schopností v auditorské činnosti. Nezbytností je certifikace auditorů závislá na druhu auditu, který bude tato osoba provádět. Podnik se tímto snaží vzdělávat své zaměstnance, což má vliv na zvyšování konkurenceschopnosti na trhu.

3.7 Silné a slabé stránky stávajícího interního auditu

V podniku je poměrně propracovaný systém interních auditů, který pokrývá široké spektrum činností a úseků. Všichni auditoři zastávali dříve jiné funkce, takže mají velmi dobrou znalost podnikových procesů. Aby mohli vykonávat auditorskou činnost, museli absolvovat nejedno školení a získat certifikaci. Ve společnosti se většina auditů

provádí podle ČSN EN ISO 19011. To má vliv nejen na strukturu provádění, ale i na podobu konečných zpráv. Veškeré zprávy a fotodokumentace se pak ukládají na firemní intranet, kde si je mohou pověřené osoby dohledat a prohlédnout.

Zařazení útvaru interního auditu je zavádějící, jelikož spadá pod management kvality. Není tak zaručena nestrannost auditorů vůči managementu. Hodnocení některých auditů jsou neobjektivní, zejména při bodování, kdy důležité slovo má vedoucí úseku. Většina auditorů zastává v podniku ještě další funkci, proto se samotnému internímu auditu nevěnují naplno. Dopad výsledků interního auditu se na zaměstnance promítne pouze částečně, protože není pevně zařazen do systému finančního ohodnocení. Při výkonu na místě se auditoři často zaměřují jen na kontrolu. Je to sice důležitý aspekt, ale chybí větší kreativita a nápaditost. Příčinou může být vytíženost na jiných projektech. Systém risk managementu není plně definován a mohou existovat hrozby, na něž se audit nezaměřuje.



Tabulka 3-4 Silné a slabé stránky interního auditu

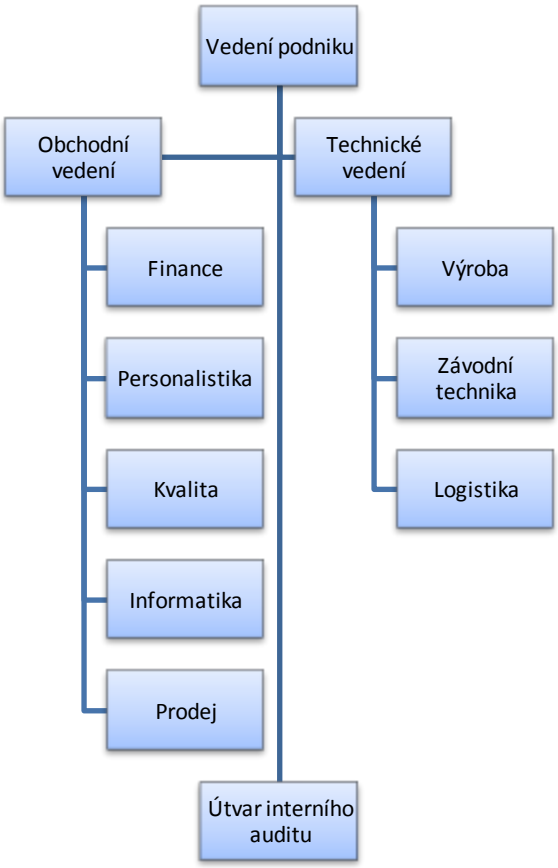
3.8 Celkové hodnocení interního auditu

Ve společnosti Kermi s.r.o. nebyly nalezeny hrubé nedostatky týkající se interního auditu. Auditoři si pečlivě plní své povinnosti. Společnost klade velký důraz na kvalitu výrobků, což se promítá i v obsahu a četnosti interních auditů. Ze strany vedení je jasná snaha o neustále zlepšování a zvyšování kvalifikace pracovníků. Přesto se nedá říci, že by systém interních auditů byl naprosto dokonalý. Auditoři často pracují pod časovým tlakem, a to brání rozvoji kreativity a zvyšování přidané hodnoty činnosti. Není zde zavedený systém hodnocení interního auditu- interní ani externí. Měření efektivity během výkonu zde několikrát proběhlo pomocí dotazníku. Nikoliv však vstupní a výstupní efektivita, která je ještě důležitější.

4. Návrh rozvoje interního auditu ve vybraném průmyslovém podniku

4.1 Analýza a možné změny začlenění útvaru interního auditu

V dosavadní době se útvar interního auditu řadí pod oddělení managementu kvality, to však z hlediska objektivity vykonávání není zcela vhodné. Interní audit by měl být podřízen oddělení, kterému se přímo zpovídá a jemuž jsou výsledky zpráv určeny. Pokud by se totiž dělal interní audit obchodního nebo technického vedení, nebylo by možné vyhodnocení považovat za relevantní, protože by mohlo dojít ke střetu zájmů.



Obrázek 4-1 Návrh nového uspořádání organizační struktury

Pro důvěryhodnější plnění funkcí interního auditu by tento útvar měl být separován od jednotlivých oddělení. Vhodné je proto zařadit tento útvar do třetí samostatné větve za předpokladu, že jeho činnost je rozhodující pro vrcholový management ve Stříbře. V případě, kdy by výsledky interního auditu měly směřovat mateřské společnosti z Německa nebo přímo holdingové společnosti ze Švýcarska, tak by musel být interní audit zařazen i mimo nejvyšší vedení Kermi s.r.o. Dosáhlo by se tak úplné nezávislosti interních auditorů na auditovaných úsecích podniku.

4.2 Analýza a možné změny zaměření interního auditu

Rozsah zaměření interního auditu v podniku je široký a pokrývá většinu důležitých aspektů fungování. Ve většině případů však slouží pouze jako ujišťovací činnost. Ke zvýšení přidané hodnoty auditu by mohli posloužit následující návrhy rozšíření jeho obsahu.

- Benchmarking
  Je to moderní metoda, pomocí níž sledujeme nejlepší možnou praxi a zavádíme ji do svého podniku pro zvýšení konkurenceschopnosti. Benchmarking může být vnitřní, v rámci jednotlivých divizí či přímo úseků, nebo vnější, kdy dochází ke srovnání s konkurencí. Společnost se tak musí neustále vyvíjet a přizpůsobovat potřebám trhu. Jako důležitý porovnávací parametr slouží produktivita oddělení interního auditu.

$$Produktivita = \frac{příjmy - (nákup + režie + odpisy + úroky)}{počet\ zaměstnanců}$$

Rovnice 4-1 Produktivita oddělení interního auditu (2)

  Benchmarking se dá samozřejmě používat pro zlepšování operací společnosti, jeho přínosem by ale bylo i srovnání přímo interních auditů. To by mělo za následek neustálou motivaci interních auditorů se zlepšovat a čerpat nové zkušenosti a poznatky.

- Self auditing
  Není to přímo proces pro interní auditory. Jde o kontrolu sebe sama, při které dochází k hledání, odhalování a řešení problémů v rámci jednotlivého úseku. Odpovědnost se přenáší na všechny zaměstnance (pokud to umožňuje organizační struktura). Díky tomu se zvyšuje motivace mezi zaměstnanci jednotlivých úseků pomáhat ke zlepšení ostatním. Kolektivitou se dá docílit mnohem vyšší efektivity. Interní auditoři by působili jen jako dohlížející orgán a ušetřili by nemálo času. Systém ohodnocení návazný na interní audit by se vztahoval ne na jednotlivce, nýbrž by postihoval celý úsek.

- Risk management
  Velmi důležitou činností je uvědomění si možných rizik a jejich promítnutí do vykonávání interního auditu. Společnost zná hrozby, které jsou zařazeny do obsahů auditů, nejsou tam ale zdaleka všechny. K odhalení dalších rizik by se mohli sestavit týmy, které by po nějakou dobu neřešili nic jiného. Popřípadě

metody brainstormingu. Veškeré nalezené hrozby by se potom promítli do systému auditování. Vyhledávání potenciálních hrozeb by se stalo součástí interního auditu.

- Forenzní audit
  Slouží k zamezení podvodné činnosti zaměstnanců vůči podniku. Jde o podvody ve prospěch i neprospěch organizace. Forenzní audit se vykonává především externě, k odhalení podvodů může posloužit i interní audit. Nutné je se zaměřit na signály, které mohou poukazovat na nečestné jednání. Pokud se signály neobjasní, tak auditor informuje vrcholný management, aby zahájil šetření. Vyhledáváním slabých míst v kontrole interní auditor pomáhá rozvíjet kontrolní mechanizmy společnosti.

4.3 Analýza a možné změny výkonu interního auditu

Problémem interních auditorů je nedostatek času na jednotlivé audity, který jim brání naplno se věnovat jedné činnosti velmi podrobně. Auditoři často vykonávají i jiné funkce a musí kromě interních auditů řešit celou řadu dalších nezbytností a schůzek. Jelikož znají velmi dobře auditované prostředí, tak z hlediska kontroly bude interní audit splňovat veškeré předpoklady. Horší je to se zvyšováním přidané hodnoty interního auditu. Tam je důležité zabývat se pouze jedinou činností a tu co možná nejpodrobněji prozkoumat.

Na každý interní audit by se měl vyčlenit čas, po který se auditor nebude věnovat žádné jiné činnosti, aby se nemusel rozptylovat a jeho práce by byla kreativnější. Před výkonem auditu na místě by se měl udělat průzkum úseku a sestavit si například postupové diagramy (flow charting), které napomáhají odhalovat rizika spojená s výrobou. Každý krok diagramu by následně sledoval a vedl k rozšíření checklistu, v němž budou zachyceny všechny podstatné hrozby.

Dokumentace interních auditů v podniku obsahuje vše podstatné. Je stručná, výstižná a pro názornost jsou přiloženy fotografie. U všech odchylek se uvádí nutná opatření se zodpovědnou osobou a s termínem, do kdy mají být vykonána. Jelikož má podnik mateřskou společnost v Německu, některé zprávy se píšou i v němčině. Někdy bývají zprávy v obou jazycích, což ztěžuje jejich pochopení. Například nadpisy a některé texty můžeme najít německy psané, ale zbytek je v češtině. Pro současný management je to jen drobnost, ale v budoucnu se na zprávy může podívat i někdo mimo podnik a bude mít problém s porozuměním.

Interní auditoři se snaží sepsat zprávy co nejdříve po výkonu auditu, někdy se to v krátké době nepovede a sepsání zprávy pak trvá i několik měsíců. Tím se oddálí i

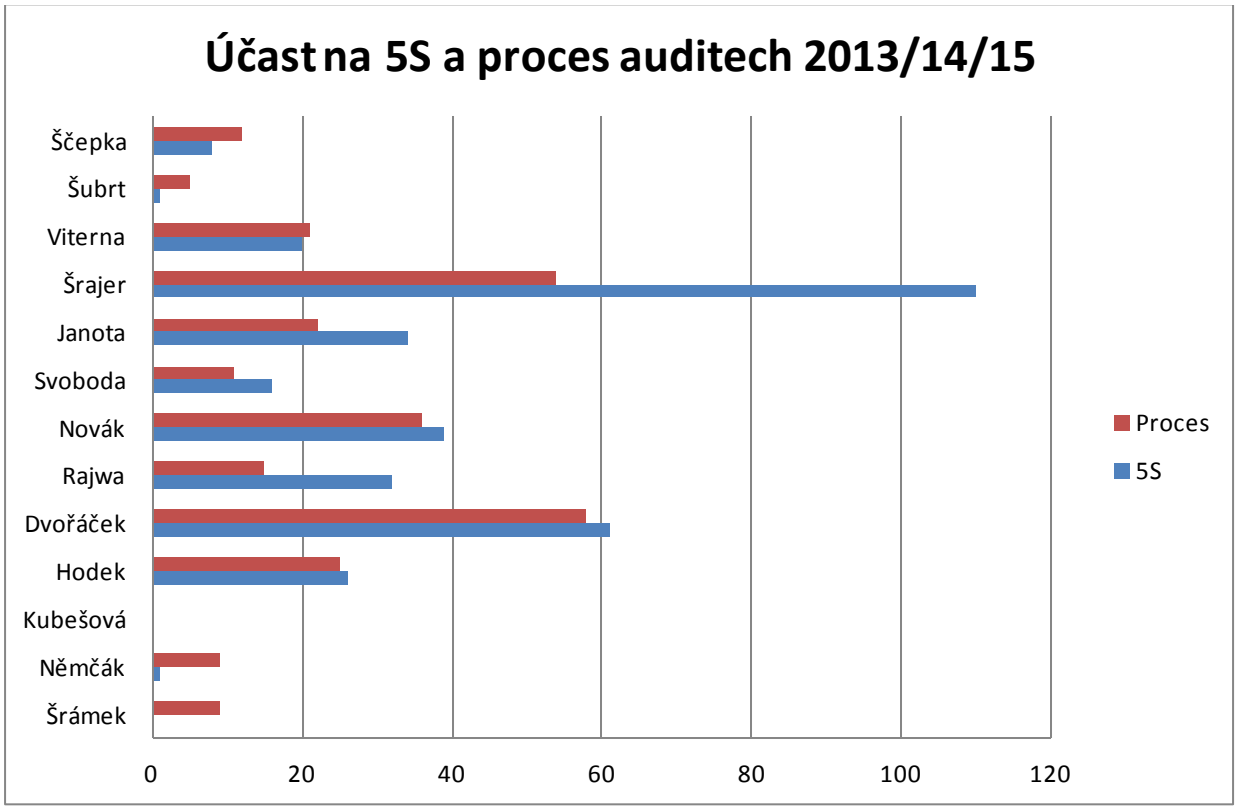
výkon nápravných opatření a celkové povědomí o vykonaném auditu klesá. Je tedy lepší si vyhradit nezbytný čas ihned po provedení interního auditu na místě a sepsat závěrečnou zprávu, dokud je v paměti co nejvíce informací.

4.4 Analýza a možné změny v činnosti interních auditorů

Výběr interních auditorů probíhá z řad zaměstnanců, kteří mají dobrý přehled o firemních procesech a nejsou ve společnosti nováčky. Všichni auditoři prochází systémem školení, který neustále pokračuje a zajišťuje průběžný vývoj auditorů. Auditu se účastní technologové i mistři úseků a nelze tedy docílit úplné nezaujatosti.

V rámci vzdělávání by pro auditory bylo vhodné zajistit ještě školení týkající se zvýšení kreativity, komunikace a nacházení potenciálních hrozeb. Čas věnovaný těmto školením by měl být alespoň 20 hodin ročně.

Vybraným auditorům při procesních či 5S auditech chodí pozvánky k účasti. Frekvence těchto auditu je vyšší, a tak se stává, že někteří auditoři nedorazí pokaždé. V případě, kdy nedorazí zrovna žádný, provádí audit samotný vedoucí úseku a objektivita výsledků samozřejmě klesá. Vyřešit by se to dalo přizváním většího množství auditorů nebo ustanovením povinné účasti i na těchto menších auditech. Popřípadě část provádět jako self auditing.



Obrázek 4-2 Účast na 5S a proces auditech

Na předchozím grafu je znázorněna účast auditorů na procesních a 5S auditech od roku 2013 až do teď (2015). Můžeme z něho vyčíst nerovnoměrnou docházku na audity. Skutečná účast se může trochu lišit, jelikož graf vychází ze zpráv o auditech, ale ty nebyly sepsány vždy, když audit proběhl. Přesto by se zájem o docházku mohl zvýšit zařazením docházky do finančního hodnocení auditorů. Nejen ohodnocení za vykonání auditu, ale i příplatek za kreativní návrh či zamezení hrozbě, by sloužilo jako motivační prvek. Stejně tak by mohl být peněžní postih za nepřítomnost na auditu bez ohlášení omluvy.

4.5 Analýza a možné změny v hodnocení interního auditu

Efektivnost interního auditu se v podniku uceleně nehodnotí. Auditoři využívali dotazníky pro zjištění silných a slabých stránek během procesu, ale výsledky těchto anket byly určeny pro auditory, ne pro vedení. Interní audit je v každé společnosti finančně nákladný, proto se od něho očekávají přínosy, buď měřitelné, nebo subjektivní. Pomocí takových ukazatelů se oddělení nadřízené internímu auditu (vrcholový management) dozvídá o práci auditorů. Měřit je přitom lze ze tří hledisek:

- Na vstupu
  Mezi tyto indikátory může patřit množství výdajů na útvar, počet auditorů vydělený počtem zaměstnanců, denní náklady na auditora, srovnávání s jiným obdobím či sekcí, celkový roční rozpočet atd.

- Během procesu
  Lze sem zařadit odborné dovednosti auditorů, profesionalita, posun interních auditorů na řídící funkce, soulad se standardy, podíl produktivních časů činností, doba nutná na vypracování zprávy, dodržování ročního plánu, etiku a pověst celého útvaru.

- Na výstupu
  Tento druh ukazatelů bývá pro podnik nejdůležitější, jelikož představuje jakési finanční vyjádření práce auditorů. Řadí se sem finanční úspory díky přijetí nápravných opatření, počet přijatých návrhů, výše škod, jimž se předešlo, vzdělávání, spokojenost vedení…

4.6 Odhad předpokládaných efektů zavedení navrhovaných změn

Navrhované změny by měly pomoci internímu získat nutnou objektivitu pro vykonávání auditů. Přesto je nutné zvážit finanční stránku založení samostatného útvaru a zjistit, zda je to pro podnik i ekonomicky výhodné. Vývojem obsahu auditu by se dalo předcházet většímu množství potenciálních hrozeb a zabránit některým podvodům. Self auditing by odlehčil auditorům od rutinních činností a benchmarking nabízí možnost zlepšení porovnáváním. Stanovením časů nutných pro přípravu a výkon interních auditů by se zvýšila přidaná hodnota, protože by auditoři nemuseli vyřizovat několik věcí najednou. Sepisování zpráv by se provedl ihned po výkonu a nápravná opatření by tak vyšla v platnosti mnohem dříve.

Klient interního auditu by systémem hodnocení mohl získat alespoň částečný přehled o efektivitě útvar auditu. Nápravná opatření by se mohla doložit množstvím ušetřených peněz a podnik by věděl, jak moc je útvar přínosný. Zároveň by došlo k zvýšení motivace interních auditorů.

5. Závěr

Interní audit je v podniku nutný kvůli kontrole dodržování norem a firemních standardů. Má proto velký význam i jako pomyslný dohled, který nutí jednotlivé úseky držet se cílů společnosti. Zařazení útvaru interního auditu do struktury podniku o zhruba 750 zaměstnancích byl správný krok k vysoké kvalitě zboží a neustálému zlepšování. Moderní pojetí interního auditu stále nabaluje auditorům další funkce a tím je nutí k všestrannosti. Skvělé podnikové znalosti jsou nezbytné k tvorbě přidané hodnoty. Interní auditoři se musí přizpůsobovat neustále se měnícímu prostředí, a proto jejich proces vzdělávání nikdy nekončí.

Použité prameny a literatura

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

2. **Dvořáček, Jiří.** *Interní audit a kontrola, 2.přepracované a doplněné vydání.* Praha : C.H.Beck, 2003. 80-717-9805-3.

3. **s.r.o., Kermi.** Kermi. [Online] http://www.kermi.cz.

4. **Kaiß, A.** Sebehodnotící zpráva EFQM. *Interní spis.* Stříbro : Přeloženo z NJ, 2011.

5. **AG, AFG Arbonia-Forster-Holding.** AFG. [Online] http://www.afg.ch.

6. **s.r.o., Kermi.** Zprávy z interních auditů. Stříbro : autor neznámý.

7. Český institut interních auditorů. *ČIIA.* [Online] http://www.interniaudit.cz.

Seznam použitých obrázků, tabulek a rovnic

Obrázek 1-1 Etapy vývoje interního auditu (1) 10
Obrázek 1-2 Proces řízení rizika (2) 18
Obrázek 2-1 Designová otopná tělesa (3) 24
Obrázek 2-2 Konvektory (3) 24
Obrázek 2-3 Vertikální topné stěny (3) 25
Obrázek 2-4 Sprchové kouty řady WALK IN (3) 25
Obrázek 2-5 Sprchové kouty řady PASA (3) 26
Obrázek 2-6 Divize koncernu AFG (5) 27
Obrázek 2-7 Organizační struktura závodu (6) 28
Obrázek 2-8 Mapa obchodních styků (6) 30
Obrázek 3-1 Začlenění interního auditu v organizační struktuře 34
Obrázek 3-2 Kontrola chemikálií (4) 37
Obrázek 3-3 Označení vady výrobku (4) 38
Obrázek 3-4 Kontrola uspořádání pracoviště (4) 38
Obrázek 4-1 Návrh nového uspořádání organizační struktury 42
Obrázek 4-2 Účast na 5S a proces auditech 45

Tabulka 1-1 Rozdíly mezi interním a externím auditem 13
Tabulka 1-2 Tradiční vs Moderní role interního auditora (2) 16
Tabulka 2-1 Ekonomické údaje podniku (6) 30
Tabulka 3-1 Druhy interních auditů 32
Tabulka 3-2 Posloupnost činností 35
Tabulka 3-3 Interní auditoři 39
Tabulka 3-4 Silné a slabé stránky interního auditu 40

Rovnice 4-1 Produktivita oddělení interního auditu (2) 43

Příloha č.1

Dotazník- výroba DHK dle ISO 9001, 14001, 50001

(checklist auditora pro úsek výroby DHK v Kermi)

P.č.	Otázka	Ano/Ne	Poznámky
1.	**Vstup materiálu:** **Proškolení:** **Označení materiálu:** **Pozastavený mat.:** **Reklamační říz.:** **Změnové řízení:** **Měřidla:** **Zvláštní uvolnění:**		
2.	**Průběh zakázek:** **Plánování:** **Storno:** **Zkratky na laufkartě:** **Reklamace:**		
3.	**Máte stanovené cíle pro tento rok od vedení (vedoucího)?** **Můžete mi je ukázat?** **Vědí o těchto cílech vaši pracovníci?** **Máte zhodnocení loňského roku k dispozici, věděli jste vývoj během roku (sledování)?** **Jsou tyto nové cíle dobře měřitelné?**	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
4.	**Máte jasně určené kompetence a odpovědnosti?** **Máte vypracován organigram ve vašem oddělení?** **Komunikace s ostatními odd. je OK?**	☐ ☐ ☐ ☐	
5.	• **Máte dostatek stálých pracovníků?** • **Máte k dispozici pomocnou sílu-brigádníky?** • **Při nepřítomnosti mistra funguje zastupitelnost?**	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
6.	• **Noví pracovníci znají veškeré pracovní postupy?** • **Brigádníci dělají jakou práci?** • **Mají dostatečné znalosti k odvádění této práce (školení)?** • **Mají brigádníci (noví pracovníci) přidělenou osobu, která kontroluje jejich práci, je jim nápomocná při nějakém problému?** •	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
7.	**Prosím, ukažte mi záznam o proškolení pracovníků na pracovní postupy ve výrobě DHK.** **A s dokumenty BOZP, PO a ŽP.**		
8.	**Pracovníci, kteří provádějí práci u vás v oddělení, musí být způsobilí na základě přiměřeného výcviku, vzdělání, dovedností a zkušeností. Jak to funguje?**		
9.	**Jsou někde definovány ochranné pomůcky, které musí vaši pracovníci používat?**	☐ ☐	
10.	• **Mají pracovníci volný přístup k pracovním postupům?** • **Když si nejsou jistí, vědí, kde ho najdou?**	☐ ☐ ☐ ☐	

11.	• **Máte zde k dispozici výkresovou dokumentaci?** • **Jak zajistíte, aby byla vždy aktuální?**	☐ ☐	
12.	**Jak postupujete při zjištění, že výrobek nesplňuje požadavky kvality? (řízení neshodného výrobku) (opatření k odstranění, uvolnění, výjimka, opakovaná zkouška)**		
13.	**V momentě, kdy se jedná o šrot, postupujete jak? Dokumentace, stanoviště, audit šrotu.**		
14.	**Jak pracovníci postupují při zjištění, že došlo:** • **k záměně radiátoru?** • **Je vytvořen formulář podchycující záměnu rad.?** **Kontrola se dělá namátkově nebo se kontroluje každý radiátor?**	☐ ☐	
15.	**Radiátor je poškozen, jak postupuje pracovník při tomto zjištění?**		
16.	**Vyznačené místo pro neshodný materiál / výrobek je určeno?**	☐ ☐	
17.	**Poslední nápravná opatření ve výrobě- dodržují se?** • **Můžete mi ukázat z poslední doby?** • **Vědí o tom pracovníci?** • **Záznam o proškolení existuje?** • **Jak hodnotíte efektivnost přijatých opatření?**	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
18.	**Můžete mi ukázat proškolení pracovníků na provoz vozíků, svářečské průkazy, atd.**	☐ ☐	
19.	**Návod k obsluze strojů existuje? Máte proškolené pracovníky na obsluhu strojního zařízení? Ukázat.**	☐ ☐	
20.	**Podle formuláře FL S-0044 ohledně bezpečnosti máte udržovat na pracovišti pořádek, zachovat volné únikové cesty a přístupy k prostředkům požární ochrany. Ověřit. Nový formulář FL S-3077.**	☐ ☐	
21.	**Dochází ke třídění odpadů u vás na pracovišti? Je vyvěšen formulář pro třídění odpadů FL S-2083? Odpovídá obsah popiskům? Kam se vyhazuje plastová páska?**	☐ ☐	
22.	**K zajištění spolehlivého technického stavu a bezpečnosti provozu motorového vozíku musí být prováděna**		

	denní kontrola obsluhou: • **Brzda, řízení, pneumatika, stav náplní, stav bezpečnostního značení** • **Máte záznam o provedení této kontroly?** • **Provádí se tato kontrola?**	☐ ☐ ☐ ☐	
23.	**Máte definovány plány údržby ze strany údržby?** **Roční plán údržby-víte, kde je umístěn?** **Máte definovány údržby obsluhou?** **TPM?**	☐ ☐ ☐ ☐	
24.	**Máte k dispozici provozní deník (Fertigungsbuch)?** **Jaké záznamy zde vedete?** **Jak s tímto pracujete dále?**	☐ ☐	
25.	**Chrom-postup výroby, zapracování pracovníků, spolupráce s chromovnou, testy, měření.**		
26.	**Měření prvního kusu.** **Měření dle PA se záznamem.**		
27.	**Vypouštění korrolanu.** **REZ**		
28.	**Produktaudit.**		
29.	**Máte nyní otevřený nějaký PDCA projekt? Jaký s jakým zaměřením?**		
30.	MPBP-Elektrické úhlové a dělící brusky s rotačním pohybem prac. Nástroje **z 29.01.2010 číslo** AA S-1508**, máte proškolený personál?**	☐ ☐	
31.			
32.			
33.			
34.			
35.			
36.			