

ANALÝZA INTERNÍCH AUDITŮ V PRAXI JAKO NÁSTROJ MANAGEMENTU

THE ANALYSIS OF INTERNAL AUDITS IN PRACTICE AS A MANAGEMENT TOOL

Kateřina Kovářová, Miroslav Samek, David Malůš

Anotace:

V příspěvku je uvedena analýza interních auditů zaměřených na funkčnost a udržení systémů řízení jakosti v podniku. Interní audity byly provedeny celkem ve třech zemědělských podnicích. Auditní činnosti jsou hlavním diagnostickým nástrojem vrcholového managementu a fungují jako zpětná vazba poskytující informace o stavu systému řízení jakosti v podniku.

Klíčová slova:

analýza auditů, interní audit, systém řízení jakosti, jakost

Abstract:

The contribution deals with the internal audits focused on functionality and preservation of the quality management systems in the company. The internal audits was done in the three agriculture companies. The audits are the main diagnostic tool of the top management and it operates as feedback and offers information of the condition of the management quality system of the company.

Keywords:

analysis audits, internal audit, quality management systems, quality

ÚVOD

Systémy managementu jakosti mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Zákazníci požadují produkty s takovými znaky, které splňují jejich potřeby a očekávání. Tyto potřeby a očekávání jsou vyjádřeny ve specifikacích produktů a společně se nazývají požadavky zákazníků ČSN EN 9000:2000.

Přístup k systému managementu jakosti pobízí organizaci, aby analyzovala požadavky zákazníků, stanovila procesy, které přispívají k dosažení produktu přijatelného pro zákazníka a aby tyto procesy stále řídila. Systém managementu jakosti může poskytnout rámec pro neustálé zlepšování a tím i vzrůst pravděpodobnosti zvýšené spokojenosti zákazníků a dále i spokojenosti jiných zainteresovaných stran. Organizace poskytuje zákazníkům důvěru, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují všechny nárokové požadavky HORÁČEK (1993).

Auditní činnost v podniku je hlavním nástrojem vrcholového managementu podniku, poskytující zpětně informace o stavu systému jakosti v podniku. Zjištění z auditu se používají pro posouzení efektivnosti systému managementu jakosti a pro identifikaci příležitostí pro zlepšování.

Organizace musí v různých časových intervalech provádět audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti odpovídá plánovaným činnostem požadavkům normy a požadavkům na systém managementu jakosti a je efektivně udržován.

Program auditů se musí plánovat s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které se mají podrobit auditu, stejně jako výsledek předchozích auditů. Kritéria auditu, předmět auditu, četnost a metody musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu. Auditóři nesmějí provádět audit své vlastní práce ČSN EN 9001:2000.

V praxi se setkáváme s různými druhy auditů (např. interní, externí, úplný, dílčí). VALDER a kol. (1996) zdůrazňuje význam interního auditu pro snahu obstát v konkurenci požadavků na systémy jakosti, včasným monitorováním rizik.

CÍL

Cílem příspěvku je kvantitativní a kvalitativní analýza interních auditů zaměřených na funkčnost systémů řízení jakosti (QMS a EMS) ve vybraných zemědělských podnicích.

METODIKA

Analýza interních auditů byla provedena v zemědělských podnicích (pro jednoduchost byly označeny počátečními písmeny P, C, O), které jsou součástí holdingu. Všechny divize holdingu mají zavedený systém řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2000. V roce 2002 byla provedena recertifikace těchto systémů řízení jakosti v podnicích. Celý projekt byl koncipován na přechod do modelového integrovaného systému řízení jakosti (QMS) a připojení systému řízení ochrany životního prostředí, resp. environmentálního managementu (EMS) dle ČSN EN ISO 14001:1997 podle evropských standardů.

Hlavní podnikatelskou činností podniků s označením C a O, je výroba krmiv, krmných směsí, nákup, ošetřování, úprava, skladování zemědělských komodit a různé služby. Třetí podnik s označením P ještě navíc zpracovává řepkové oleje.

Během roku 2003 probíhalo v uvedených podnicích 80 interních auditů (36 v podniku O, 29 v podniku P, 15 v podniku C). Interní audity byly zaměřeny na funkčnost systémů řízení jakosti (QMS a EMS), audity provedlo celkem 16 nezávislých auditorů.

Analýza interních auditů byla rozdělena na dvě části kvantitativní a kvalitativní hodnocení. Kvantitativní analýza jednotlivých interních auditů sledovala záznamy interních auditů s audity, které vykazovaly alespoň jednu odchylku. Cílem bylo zjistit kolik odchylek se v daném interním auditu objevilo a jakého stupně závažnosti dosáhly. Odchylky nabývaly dvou hodnot:

- 2 – zkoumaný proces vyhovuje částečně,
- 3 – zkoumaný proces nevyhovuje.

Dalším krokem byla identifikace kapitol QMS a EMS, ke kterým se jednotlivé odchylky vztahovaly. V poslední části byl vyjádřený podíl jednotlivých auditorů na celkovém počtu auditů.

Kvalitativní analýza interních auditů se týkala vlastního hodnocení jednotlivých auditorů (16) pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na 11 nejdůležitějších kladných vlastností manažera se škálovým vyjádřením:

- 0 – silně nesouhlasím
- 4 - silně souhlasím

Na základě celkové analýzy interních auditů byla navržena nápravná opatření pro úpravu podnikových systémů řízení.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Kvantitativní analýza interních auditů

V rámci provedeného šetření byly z výsledků jednotlivých auditů sledovány audity vykazující odchylky od zavedeného systému řízení jakosti.

V grafu č. 1 je znázorněn podíl interních auditů s alespoň jednou odchylkou k celkovému počtu provedených auditů za dané období. Je patrné, že nejvíce odchylek vykazuje společnost s označením P a na druhou stranu nejmenších hodnot dosáhla společnost s označením C. Důvodem může být rozdílná velikost podniků. S rostoucí velikostí podniku se zvyšují požadavky na rozsah systému řízení jakosti (NENADÁL, 2001). V podniku s názvem P je na rozdíl od společností O a C systém složitější o procesy vztahující se k zpracování řepkového oleje, tudíž společnost klade větší požadavky na rozsah systému řízení jakosti.

Druhou částí kvantitativní analýzy byla identifikace jednotlivých kapitol systému QMS a EMS, v kterých byly odchylky od systému zaznamenány.

Jednotlivé kapitoly ke kterým se vztahovaly dvě a nebo více odchylek jsou uvedeny v grafu č. 2. Společnou kapitolou, ke které se vztahovaly odchylky zaznamenané ve všech třech společnostech je kapitola Výroba a poskytování služeb (7.5), zde byl také zaznamenán nejvyšší počet odchylek.

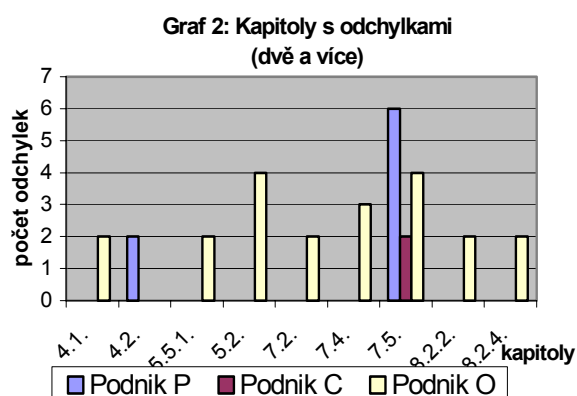
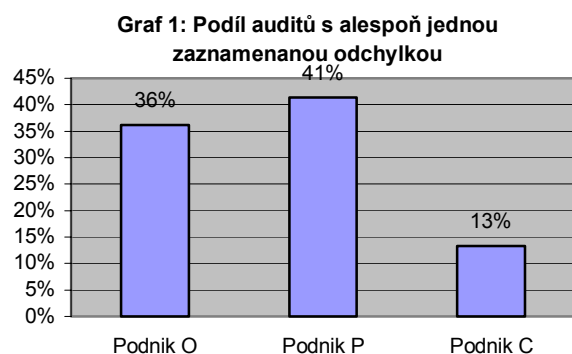
V podniku s označením O byly auditem zjištěny následující nedostatky:

- objednávky na výrobu krmných směsí nebyly zadávány v týdenním předstihu,
- byla zjištěna nedostatečná frekvence deratizace a desinfekce hangáru na pokrutiny a výroby krmných směsí.

V podniku nazvaném P se nedostatky týkaly:

- neúplného vedení záznamů deratizace a desinfekce,
- výroba krmných směsí neměla k dispozici pracovní řád a poplachovou směrnici,
- na příjezdové rampě byly zaznamenány úniky oleje z motorových vozidel – tento nedostatek byl ohodnocen nejvyšším stupněm (3).

V podniku označeném jako C, nedostatky dosáhly stupně tři za nesprávné vážení vzorků, které se provádělo ručně, bez přímého propojení s PC, kde dále nebyly k dispozici pracovní instrukce.



Poslední část kvantitativní analýzy byla věnována podílu jednotlivých auditorů na celkovém počtu provedených auditů a jejich rozvržení. Podíl provedených auditů na jednoho auditora ve společnosti označené jako O je znázorněn v grafu č. 3. Z grafu vyplývá, že nejvyšší počet auditů provedl auditor číslo 2 (18%), který má dlouholeté zkušenosti. Naopak auditori číslo 5, 6, 7 a 1 jsou služebně nejmladší a dosáhli jen 8% podílu auditů. Největší počet odchylek zaznamenal auditor číslo 7 v každém auditu (celkem ve třech) byla jedna odchylka.

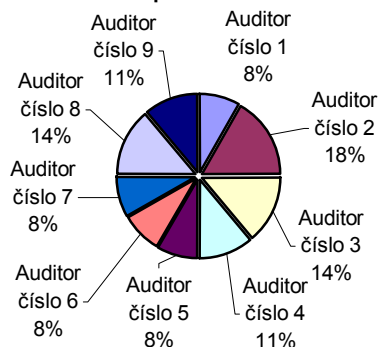
Z grafu č. 4 je patrné, že největší počet interních auditů ve společnosti uváděné jako P provedl auditor číslo 10 (80%). Důvodem je nedostatek kvalitních auditorů ve společnosti.

Z celkem provedených 23 interních auditů v podniku, bylo 43% auditů s alespoň jednou odchylkou.

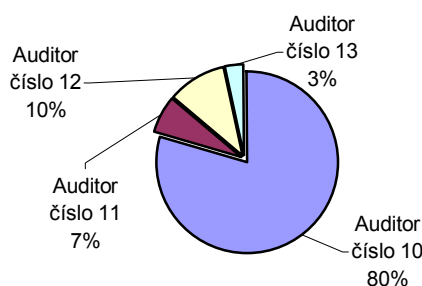
V podniku s označením C (uvedeného v grafu 5) největší podíl auditů provedl auditor s číslem 14 (54%). Za celé období, kdy interní audity probíhaly byly zaznamenány pouze dva audity s alespoň jednou odchylkou.

Průměrný počet auditů na jednoho auditora by měl být pět auditů, protože z dlouhodobých analýz bylo zjištěno, že průměrný počet má přímou závislost na kvalitě auditu, vztažené k počtu zjištěných odchylek (HORÁČEK, 1993). Tomuto optimálnímu průměru odpovídá společnost s označením C, v této společnosti byl zaznamenán dlouhodobě se snižující počet odchylek.

Graf 3: Podíl jednotlivých auditorů na celkovém počtu auditů - Podnik O



Graf 4: Podíl jednotlivých auditorů na celkovém počtu auditů - Podnik P



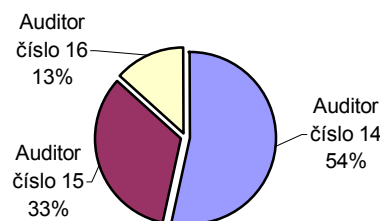
Kvalitativní analýza interních auditů

Uvádí výsledky z dotazníkového šetření hodnocení jednotlivých auditorů, působících ve jmenovaných podnicích.

V rámci společnosti označení jako O, byl nejlépe hodnocen auditor s číslem 7, (31 bodů), jak uvádí graf 6. Mezi nejsilnější vlastnosti tohoto auditora patří vnímavost, poctivost a schopnost naslouchat druhým. Na druhou stranu nejnižšího počtu dosáhl auditor číslo 3 (14 bodů), který podle výsledků z dotazníku postrádá dochvilnost a trpělivost.

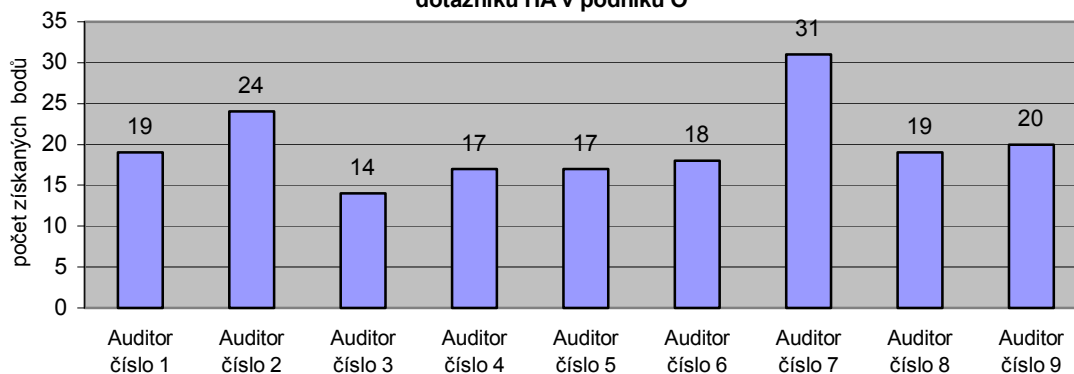
V podniku s označením P dosáhl nejlepších výsledků auditor číslo 13 (22 bodů), graf 7. Jeho největšími kvalitami jsou schopnost naslouchat druhým, dochvilnost a ukázněnost. V rámci celého podniku byly výsledky dotazníkového šetření poměrně vyrovnané.

Graf 5: Podíl jednotlivých auditorů na celkovém počtu auditů - Podnik C

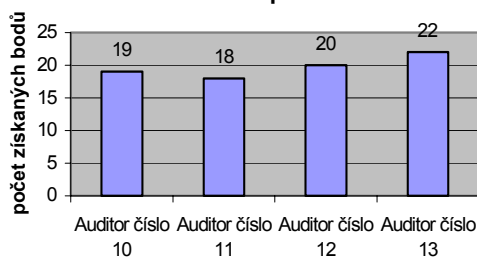


Nejlépe hodnocený auditor v podniku C, ale i v rámci celého tria společností je auditor s číslem 14, který z maximálního počtu 44 bodů získal 37 bodů (graf 8). Jeho největšími klady jsou schopnost komunikovat na všech úrovních a schopnost naslouchat druhým. Z výše uvedených grafů (6,7,8) jednoznačně vyplývá, že nejlepších výsledků v dotazníkovém šetření dosáhli auditoři společnosti s názvem C. Aritmetický průměr dosažených bodů na auditora v této společnosti značně převyšuje výsledky společností s označením O a P, což opět potvrzuje, že systém řízení jakosti je ve společnosti označené jako C nejlépe vyladěn.

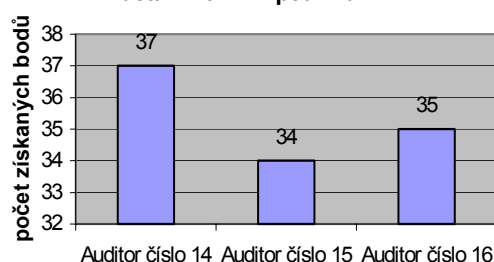
Graf 6: Hodnocení auditorů na základě dotazníku HA v podniku O



Graf 7: Hodnocení auditorů na základě dotazníku HA v podniku P



Graf 8: Hodnocení auditorů na základě dotazníku HA v podniku C



ZÁVĚR

Systém kontroly jakosti ve sledovaných podnicích je realizován komplexně a je zcela jedinečný v daném odvětví tj. ve výrobě a zpracování zemědělské produkce. Ačkoli byly na základě interních auditů zjištěny odchylky je zřejmé, že ve společnostech je kladen velký důraz na kvalitu řízení procesů s cílem dosažení co nejlepších výsledků z hlediska služeb a činností směřujících k zákazníkovi. Přesto lze v jednotlivých podnicích navrhnout konkrétní doporučení na základě zjištěných nedostatků. *V podniku označeném jako O, kde bylo provedeno šetření lze navrhnout následující opatření:*

- vytvoření databáze objednávek s menším než týdenním předstihem,
- zadat odborné firmě provedení desinfekce a deratizace.

V podniku označeném jako P:

- viditelně umístit nový pracovní řád, poplachové směrnice a opatřit je ochrannými rámy,
- zavést vstupní kontrolu veškerých vozidel školeným pracovníkem vrátnice.

V podniku s názvem C:

- řádně proškolit pracovníky a vybavit pracoviště vážnými instrukcemi.

Pokud společnosti budou nadále rozvíjet všech osm zásad normy ISO, především zásadu neustálého zlepšování můžeme předpokládat, že budou schopny uspět v konkurenčním prostředí EU. Nicméně i v tomto systému řízení jakosti existují možnosti, jak ho ještě zdokonalit:

- 1) klást větší důraz na vedení auditorů a jejich průběžné doškolování s cílem zvyšování jejich kvalifikace pro přípravu a vlastní provádění interních auditů,
- 2) rovnoměrně rozvrhnout interní audity mezi jednotlivé auditory,
- 3) zavést pravidelné hodnocení auditorů,
- 4) využít vhodného softwarového produktu pro řízení dokumentace, interních auditů.

Z procesního hlediska a zákaznické orientace stávajícího modelu ISO 9000 je zřejmé, že každý výrobce žije z peněz svých zákazníků. Strategie i obchodní politika vedení celého

holdingu proto v budoucnu nebude spočívat v nalézání zákazníků pro existující produkty, ale především v nalézání produktů pro existující zákazníky.

Seznam literatury:

1. Norma ČSN EN 9001:2000: Systémy managementu jakosti, Požadavky, ČSNi, Praha 2001.
2. Norma ČSN EN ISO 9000:2000: Systémy managementu jakosti, Základy, zásady. ČSNi, Praha 2002.
3. Horáček, V.: Poslání auditů v podnikovém systému jakosti, Management jakosti 93, 1993, s. 1- 8.
4. Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001.
5. Valder, A.,- Samek, M.,-Arnoštová, K.: Regustes for the systems of quality control in the framework inter audits in the animal agriculture production. Aktualne problemy higieny w produkcji zwierzeczej. Varšava, 1996, s.127-128
6. Malůš, D.: Aplikace systémů řízení jakosti ve vybraném zemědělském podniku. Diplomová práce, ČZU Praha, 2004, s.72

Kontaktní adresa:

Ing. Kateřina Kovářová, Ph.D., Ing. Miroslav Samek, CSc., Ing. David Malůš
Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta,
Katedra obchodu a financí, Kamýcká 129, Praha 6 – Suchbát,
Tel: 224382884, e- mail: kovarovak@pef.czu.cz