

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2008**

**Miloš Vaňák**

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Interní audity jakosti**

**Miloš Vaňák**

**Bakalářská práce  
2008**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Miloš VAŇÁK  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management podniku

Název tématu: Interní audity jakosti

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Úvod - představení práce. Vytyčení cílů
- Teoretická část - druhy auditu, metodologie auditu, metody auditu, nástroje auditu,
- požadavky norem řady ISO 9000
- Vypracování směrnice pro provádění interních auditů jakosti
- Závěr - vyhodnocení práce a stanovených cílů

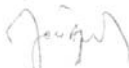
Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

### Seznam odborné literatury:


- NENADÁL, Jaroslav, et al. Moderní systémy řízení jakosti: Quality management. 1. vydání. Praha: Management Press.1998. ISBN 80-85943-63-8.
- VEBER, Jaromír, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1 vydání. Praha. Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- ČSN EN ISO 9000. Systém managementu jakosti - Základy, zásady a slovník. 1 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2001.
- ČSN EN ISO 9001. Systém managementu jakosti - Požadavky. 1 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2001.
- ČSN EN ISO 19011. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. 1 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2003.
- <http://www.eurosai.org/docs/AQGuidelines.pdf>, citováno 10.11.2007

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ilona Obršálová, CSc.  
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2007  
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2008

  
prof. Ing. Jan Čapek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. listopadu 2007

## **SOUHRN**

Práce je zaměřena na problematiku interních auditů jakosti. Jsou zde definovány základní informace o auditech. Tato práce popisuje druhy auditů, fáze auditu, metody auditu, nástroje auditu a požadavky norem ISO 9000. V praktické části je zpracován dokumentovaný postup na provádění interních auditů jakosti, který je implementován na firmu, která se připravuje na certifikaci dle ISO 9001:2002.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

audit, auditor jakosti, plán auditu, program auditu, závěr z auditu, katalog otázek, kritéria auditu, neshoda, nápravné opatření

## **TITLE**

Internal quality audits

## **ABSTRACT**

The work deals with a problems of internal quality audits. The work defines basic information about audits. It describes types, phases, methods and tools of audit. This work mentions requirements of standard ISO 9000 as well. In practical part of work is elaborated procedure for performance of internal audits. The procedure is created for company, which is preparing for certification according to ISO 9001:2002.

## **KEYWORDS**

audit, quality auditor, audit plan, audit programme, audit conclusion, checklist, audit criteria, nonconformity, corrective action

## **OBSAH:**

|       |                                    |    |
|-------|------------------------------------|----|
| 1     | Úvod                               | 6  |
| 2     | Teoretická část                    | 8  |
| 2.1   | Audit                              | 8  |
| 2.2   | Druhy auditů                       | 9  |
| 2.3   | Fáze auditu                        | 11 |
| 2.3.1 | Plánovací fáze                     | 12 |
| 2.3.2 | Přípravná fáze                     | 12 |
| 2.3.3 | Fáze výkonná                       | 13 |
| 2.3.4 | Fáze následné kontroly a zakončení | 16 |
| 2.4   | Metody auditu                      | 17 |
| 2.5   | Nástroje auditu                    | 19 |
| 2.6   | Vlastnosti auditora                | 20 |
| 3     | Nápravná a preventivní opatření    | 21 |
| 4     | Požadavky norem řad ISO 9000       | 22 |
| 5     | Praktická část                     | 23 |
| 6     | Závěr                              | 49 |
| 7     | Seznam literatury                  | 51 |

## 1 ÚVOD

Problematika jakosti je pro firmy velice důležitá proto má *tato práce za cíl informovat čtenáře o problematice interních auditů jakosti*, které jsou striktně vyžadované normami řad ISO 9000 a dokonce vyžadují vytvoření dokumentovaného postupu pro uplatňování auditů jakosti v organizaci.

Toto práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickou oblastí problematiky auditů a druhá část praktickou oblastí.

*Teoretická část má za cíl seznámit čtenáře se základními informacemi o auditech.* Pro přehlednost je tato část práce rozdělena do dalších dvou oblastí.

Smyslem první teoretické části je popsat čtenáři informace o druzích auditů, fázích auditu, metody auditu a nástroje auditu.

Druhá část teoretické části vychází z norem řad ISO 9000. *Tato část má za cíl vysvětlit základní pojmy definované normou ISO 9000:2005 Systém managementu kvality – základní principy a slovník.* A definovat požadavky normy ISO 9001:2002 Systém managementu kvality – požadavky. Návod na implementaci požadavků normy ISO 9001:2002 je popsán v normě ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu, která zde bude z důvodu její obsáhlosti pouze částečně popsána.

Praktická část práce je implementována ve firmě Saturn, s.r.o. Tato společnost se nachází na Vysočině a v současné době zaměstnává 35 zaměstnanců.

Největší část produkce firmy tvoří kancelářský nábytek, nábytek pro hotely, ubytovny, restaurace, nemocnice a další veřejná a komerční zařízení.

Společnost byla založena v roce 1896 a bez přerušení kontinuity vyrábí nábytek a stavebně truhlářské výrobky dodnes. Výrobky společnosti Saturn, s.r.o najdete nejen v České republice, ale i v Polsku, na Slovensku, Rusku a Kazachstánu.

Konkurenční prostředí nejen na českém trhu je stále silnější. Zákazníci vyžadují kvalitní výrobky za příznivé ceny. Firma si je vědoma tohoto faktu a proto se vedení společnosti rozhodlo podrobit certifikaci podle normy ISO 9001:2002.

V květnu roku 2008 vedení společnosti rozhodlo implementaci normy ISO 9001. V tomto období nebyl ve firmě zpracován žádný systém jakosti. Nebyly zde vytvořeny žádné směrnice, které norma ISO 9001 vyžaduje. Jedním

z dokumentovaných postupů, které výše zmíněná norma vyžaduje je postup na provádění interních auditů jakosti. *Praktická část práce má za cíl tento postup detailně popsat a vytvořit tak dokumentovaný postup pro provádění interních auditů jakosti. Součástí této práce je vytvoření i titulního listu, registru změn a všech náležitostí, které musí dokumentovaný postup dle ISO 9001 obsahovat.* Další kroky, které ale již nejsou součástí práce je implementace postupu do praxe. Tento krok je plánován na 4 kvartál roku 2008.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 AUDIT

V managementu jakosti jsou využívány tři základní druhy diagnostických činností. Patří mezi ně činnosti auditní, inspekční a kontrolní. Zmíněné činnosti jsou využívány pro průběžné ověřování funkčnosti systému jakosti a spolehlivost jeho řízení.

Inspekční a kontrolní činnosti najdeme v systémech jakosti na střední a operativní úrovni řízení, oproti tomu auditní činnosti jsou hlavním nástrojem vrcholového managementu a fungují jako zpětná vazba poskytující informace o stavu systémů jakosti podniku a procesů v něm probíhajících. V této práci se budeme zabývat činnostmi auditními [1]

Audity představují nezávislý zdroj informací a týkají se všech podnikových procesů, které tvoří systém zabezpečování jakosti podniku. Audit systému jakosti znamená systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu. [2] Tedy systematické a nezávislé prověřování procesů, které má za cíl stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry. Prověřuje se také, zda se tyto záměry realizují efektivně a vedou k dosažení plánovaných cílů. Aby byl splněn základní prvek norem řad ISO 9000, tj. prvek neustálého zlepšování, musí vedení společnosti přijímat na základě informací poskytnutých audity nezbytná opatření vedoucí ke zlepšení fungování systému jakosti s cílem zlepšit úroveň plnění požadavků zákazníka a plnění realizovat při co nejmenší spotřebě a využívání zdrojů.

Hlavním cílem každého auditu není hledání chyb, ale hledání důkazů, že plánované činnosti jsou prováděna podle předem daných kritérií.

Konkrétně lze cíle auditů definovat následovně:

- ověření faktu jestli má podnik zavedený funkční systém jakosti;
- zjistit, jestli dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, splňují požadavky příslušných norem či směrnic (záleží, podle které normy se systém posuzuje - ISO 9001, VDA, QS 9000, ISO TS 16949);
- zjistit, jestli dokumentovaný systém jakosti je funkční a za všech okolností;



- ověřit, zda systém jakosti plní svůj základní cíl – plnit požadavky zákazníka
- poskytnout jasné a přesné důkazy, že systém jakosti je funkční;
- v případě neshod, poskytnout jasnou a přesnou definici neshody
- podat návrhy nápravných, okamžitých nebo preventivních opatření v případě neshody ( i potencionální) [1]

## 2.2 Druhy auditů

Audity jsou specifickou formou kontrolní činnosti, jejichž smyslem je nezávislé, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. [3] Audit jakosti je specifická forma kontroly a může být zaměřená na výrobky (služby), na procesy a předmětem auditu je i systém řízení jakosti.

**Audit výrobku** – předmět tohoto auditu bývají zejména finální produkty. Audit se provede na náhodně zvoleném výrobků v expedici. Smyslem auditu je posoudit kvalitu výrobku z pohledu zákazníka. Kromě funkčních vlastností se hodnotí i způsob zabalení výrobku, vizuální závady, aktuální výrobní a zkušební dokumentace atd.

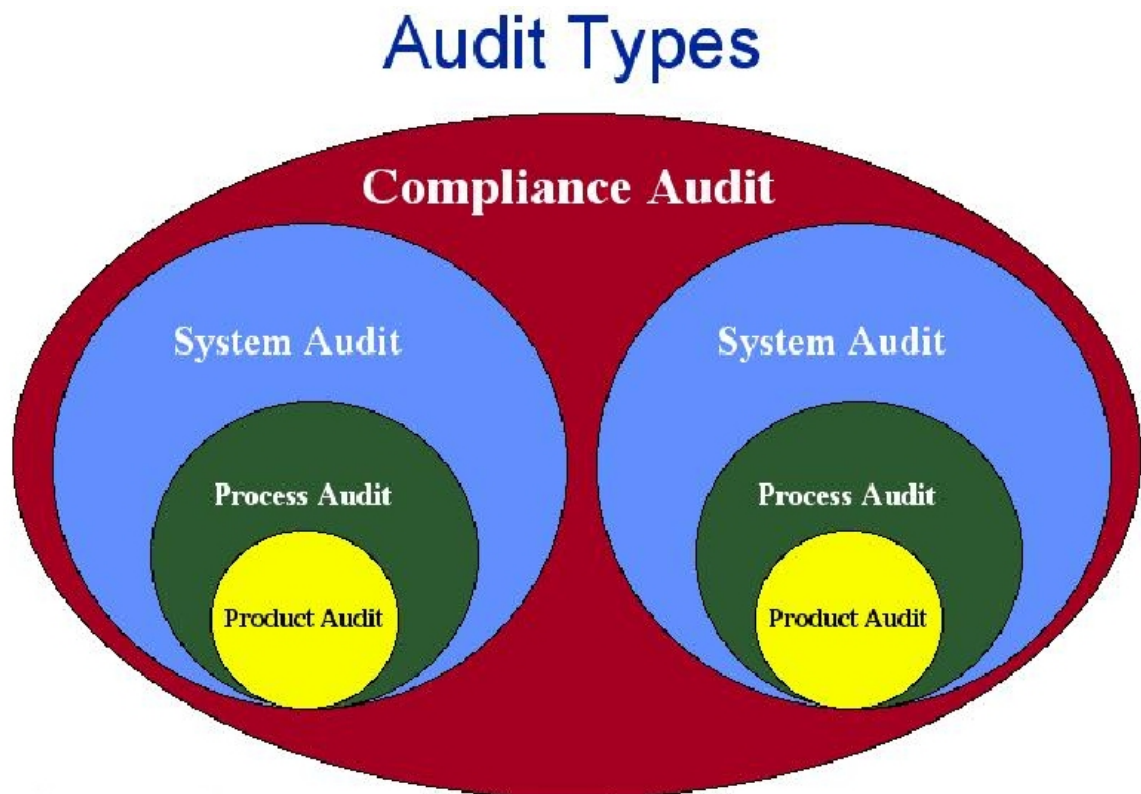
Tento druh auditu lze ale uplatnit i na výrobky v různem stupni rozpracovanosti. U auditu služeb se prověřuje výsledek služby nebo její průběh. U auditů výrobku a služeb je důležitá jejich srovnatelnost v čase. Toto se řeší vypracováním postupu auditu, který se opírá o soubor otázek a tyto otázky se po delší období nemění. Každá otázka může mít jinou váhu podle důležitosti jednotlivých znaků.

**Procesní audit** – tento druh auditu se zaměřuje na firemní procesy (nákup, prodej, servis), které jsou důležité z hlediska kvality. Cílem těchto auditů je průběžně kontrolovat jejich úroveň a to z toho důvodu, aby bylo možné při vzniku odchylek včas přijmout nápravné opatření.

Při přípravě procesní auditu je důležité konkrétně vymezit proces a jeho činnosti včetně vyhodnocení faktorů, které na proces působí. Můžou to být mimo jiné lidské faktory, stroje, materiál. Při procesních auditech se používá checklist pro kontrolu stanovených parametrů.

Účelem těchto auditů je vyhodnotit efektivnost procesů, pracovních postupů. V některých případech je důležité, aby auditů byl přítomen odborník na auditovanou oblast.

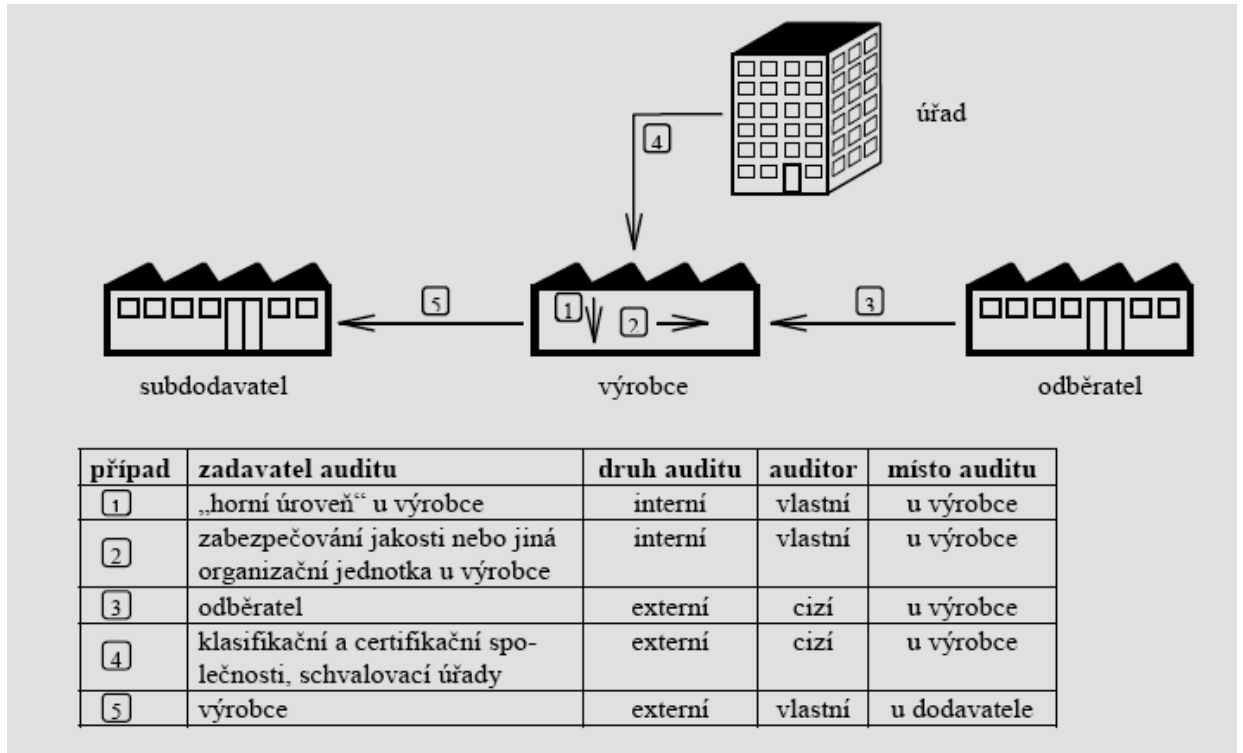
**Systemový audit** - Cílem tohoto auditu je vyhodnocení úrovně systému jakosti v prověřovaném podniku. Má-li firma zaveden systém managementu dle ISO 9001:2002 prověřuje se systém jakosti v rámci této normy. Požadavky normy se mohou převést do formy otázek, tímto vznikne checklist, který slouží jako vodítko během auditu. [4]



Obrázek 1: Zobrazení typů auditů [5]

Chceme – li audity rozlišovat podle činností, které auditor musí prozkoumat pak rozlišujeme audit úplný a dílčí. Dílčí audit má formu miniauditů nebo etapového auditu. Do této kategorie dělení lze přiřadit i následný audit, který představuje jednu z forem ověření a vyhodnocení účinnosti nápravných opatření přijatých na základě neshod z minulých auditů.

Audity můžeme rozlišovat také podle toho zda se jedná o interní audit (audit první stranou) a externí audit. Externí audity může být prováděn druhou stranou (zákazník) nebo třetí stranou (certifikační společnost). Toto dělení je znázorněno na obrázku 2.



Obrázek 2: Rozdělení auditů podle auditorské strany [6]

### 2.3 Fáze auditu

Jak již bylo vysvětleno výše v systému managementu jakosti neexistuje jeden určitý typ auditu. Všechny tyto druhy auditu však mají společné fáze (kroky) ve kterých se audit provádí.

Posloupnost fází auditu:

1. plánovací
2. přípravná
3. výkonná
4. ověřovací a zakončovací fáze auditu

### 2.3.1 Plánovací fáze

Plánování auditů by se měla věnovat náležitá pozornost. Povrchně připravené audity neodhalí problémy systému. Mnoho firem zpracovává roční plány auditů ve formě ročního programu auditů. Jedná se o rozdělení potřebných lidských a materiálních zdrojů v čase a současně jako doklad o tom, že se audity plánují, realizují a dokumentují. Podnik může vytvořit i více programů auditů na rok. Např. rozdělení interních a externích auditů do dvou programů.

Programy auditů vycházejí z požadavků norem, analýz nákladů, stížností zákazníků či ze smluvních požadavků. Program auditů je nutné aktualizovat, změny se objeví v revidovaném vydání programů auditů. Po revizi se program stává závazným. Zpravidla se aktualizuje jednou měsíčně. Program auditů vydává zmocněnec pro jakost či osoba odpovědná ve firmě za systém řízení jakosti.

### 2.3.2 Přípravná fáze

Právě v této fázi se rozhoduje o další úspěšnosti auditu. V této fázi se zaměřujeme na jeden určitý audit vycházející z programu auditů. Všeobecně se postupuje podle následujících bodů:

#### **a) Získání a shrnutí základních informací o auditu**

Tedy stanovení základních informací o auditu - cíle auditu, datum auditu, časové rozvržení auditu, rozsah, a členy auditorského týmu

#### **b) Oznámení auditu prověřované straně**

Základní informace o auditu musejí být předány auditované straně. Předání informace může mít i ústní podobu, ale musí následovat i písemné oznámení. Časový předstih oznámení základních informací o auditu závisí na typu auditu. Jedná – li se o externí audit doporučuje se doba 3 měsíců. V případě plánovaného interního auditu je doporučená doba 1 měsíc.

Tento proces by měl proběhnout před sestavením konečného plánu auditu včetně potvrzení termínu auditu prověřovanou stranou.

#### **c) Získání předběžných informací o prověřované oblasti**

V tomto případě by se opět mělo rozlišovat jestli se jedná o externí nebo interní audit. Je rozhodující i velikost organizace a složitost systému jakosti (respektive procesů v organizaci). Všeobecně se jedná o získání dokumentovaných postupů, příručky jakosti, plánu jakosti, jména kontaktních osob, pracovních

instrukcí, informací o výrobním zařízení a výrobních prostorách, informace o výrobcích atd.

**d) Prostudování a prověření všech dostupných informací**

Mimo uvedených základních zdrojů informací by měl auditor prostudovat i zprávy z předchozích auditů, záznamy o neshodách včetně přijatých nápravných opatření, záznamy o kontrole, reklamacích apod. Obrázek o prověřované oblasti si auditor může doplnit během informativní návštěvy uspořádané před vlastním auditem.

**e) Stanovení členů týmu**

Toto rozhodnutí by měl provést vždy vedoucí auditor, ale není to podmínkou. V případě interních auditů jakosti mohou být týmy stanoveny zmocněncem pro jakost, který může posoudit i možnost využití specialistů. Kromě auditorů a specialistů se mohou auditu účastnit i pozorovatelé.

**f) Zpracování kontrolní seznamů**

Jedná se o vytvoření kontrolního seznamu, který by měl pokrýt celou auditovanou oblast. Kontrolní seznamy jsou soubory otázek, podle kterých auditor zjišťuje skutečnosti během auditu.

**g) Zpracování a distribuce plánu auditu**

Vedoucí auditor musí zpracovat plán auditu. Každý člen týmu auditorů a prověřovaného útvaru musí oficiální cestou obdržet kopii plánu alespoň 14 dnů před auditem. U interního auditu 5 dní předem.

**h) Instruktaž členů auditorského týmu**

V případě, že je to možné, měli by se před vlastním auditem všichni členové týmu auditorů setkat na krátké instruktáži.

**i) Aktualizace program**

Pokud dojde na straně týmu auditorů či prověřované organizace k závažným změnám, měly by se promítnout i v programu auditu ještě před vlastním auditem. [1]

2.3.3 Fáze výkonná

**a) Vstupní jednání**

Existují zde určité rozdíly v případě interního nebo externího auditu. Ale všeobecně je vstupní jednání zaměřeno na vzájemné seznámení týmu auditorů

se zástupci prověřovaného útvaru či organizace, na prezentaci pověření auditorů vést audit, objasnění účelu auditu a celého plánu, na diskusi o detailním harmonogramu auditu včetně určení místa a času pro krátké každodenní shrnutí zjištění, na prezentování způsobu hlášení zjištěných neshod, na stanovení předběžného termínu a účastníků závěrečného jednání. Dále během vstupního jednání auditoři mohou požádat o průvodce, ověřit si, že jim byly předloženy poslední platné verze dokumentace systému jakosti, požádat o přidělení pracovní místnosti. Na jednání musí být ponechán prostor pro dotazy pracovníků pověřeného útvaru.

### **b) Sběr informací a záznam zjištění a objektivních důkazů**

Postup provádění auditu může mít víc podob, které jsou závisle např. na zkušenostech auditora, složitosti a sledu pracovních operací, zvolené metodě auditování, atd. nezkušený auditor by mohl využít následující scénář:

1. Auditor se představí na prověřovaném místě a navodí neformální atmosféru.
2. Auditor ověří platnost základních informací o prověřovaném místě, které získal během přípravné fáze (tj. organizační schéma, odpovědnosti a pravomoci, popisy práce, zda je na prověřovaném místě k dispozici dokumentace systému jakosti a zda je udržována).
3. Auditor požádá pracovníky na prověřovaném místě, aby mu popsali pracovní metody, výrobní technologii, kontrolní místa.
4. Auditor provede srovnání výše získaných informací, se zněním normy, směrnice a pracovních instrukcí.
5. Auditor hledá objektivní důkazy pro potvrzení informací, které získal od pracovníků prověřovaného místa (zejména formou zkoumání záznamů o jakosti, pozorováním prováděné práce, dotazy kladenými dalším pracovníkům apod.), aby mohl vyhodnotit efektivnost systému jakosti a jeho prvků.
6. Auditor sleduje i situace, kdy požadavky jsou splněny, ale činnosti by bylo možné provést rychleji nebo s nižší spotřebou zdrojů, a upozorňuje na tyto potenciální možnosti zlepšení, popřípadě předkládá návrh na zlepšení.
7. Po získání a záznamu všech potřebných informací a záznamu zjištěných neshod a nedostatků i silných stránek auditor poděkuje za spolupráci.
8. Kroky 1-7 se opakují na všech místech auditní cesty.

9. Auditor provede shrnutí zjištěných poznatků – doporučuje se provést na konci každého dne auditu společně se zástupci prověřovaného útvaru.

Je třeba zdůraznit, že auditor musí sledovat, co se opravdu děje. Místa a procesy, které chce opravdu vidět, si musí určit sám, nesmí toto rozhodnutí ponechat na průvodci.

Dobry auditor by neměl jenom ukazovat na neshody, ale měl by být schopen i poradit jak se s neshodou vypořádat. [1]

### **c) Závěrečné jednání a protokol o auditu**

Touto fází je oficiálně ukončena fáze realizace auditu. Opět jen pro upozornění i zde budou existovat určité rozdíly mezi typy auditu. Účelem závěrečného jednání je setkání se týmu auditorů s vedením auditované oblasti a shrnutí zjištění z auditu a projednání neshod a návrhu nápravných opatření včetně určení termínu realizace opatření.

Závěrečné jednání má několik kroků.

- Příprava závěrečného jednání
- Průběh závěrečného jednání
- Vypracování protokolu o auditu

#### **Příprava závěrečného jednání**

Jedná se o schůzku auditorů, kde se prodiskutují, které neshody budou nebo nebudou prezentovány na závěrečném jednání. Dalším krokem je sepsání těchto neshod a vyplnění neshod do formuláře zpráva o neshodách. Účelem této přípravy je vytvořit závěrečné jednání co nejvíce efektivní.

#### **Průběh závěrečného jednání**

Vlastní závěrečné jednání je vedeno vedoucím auditorem. Závěrečné jednání je místem kde je vedení prověřovaného útvaru informováno o zjištěných s cílem stanovit nápravná opatření či doporučit oblasti a způsoby zlepšení.

Na závěrečném jednání auditoři podávají informace o neshodách se kterými se při auditu setkali. Na závěrečném jednání se diskutují především neshody uvedené ve zprávě o neshodách. Povinnost přijmout nápravné opatření je povinností příslušného vedoucího prověřovaného útvaru, ale obvykle je během

závěrečného jednání dohodnut pouze termín, do kdy je odpovědný pracovník povinen předložit nápravné opatření, a termín jeho implementace.

### **Protokol o auditu**

Zpracovat protokol o auditu je povinností vedoucího auditora. Protokol auditu zhrnuje průběh auditu a závěrečného jednání. Před oficiálním vydáním by měl být konzultován se všemi členy týmu auditorů.

Proces realizace auditu je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3: Proces realizace auditu [7]

#### 2.3.4 Fáze následné kontroly a zakončení

Tato fáze je velice důležitá a audit by bez ní ztrácel smysl. Cílem je ověřit zda-li skutečně byly přijata nápravná opatření a zda-li jsou efektivní.

Existuje více cest jak toto ověření provést a je na rozhodnutí vedoucího auditora jakou formu ověření zvolí, vzhledem k povaze neshody. Mezi tyto kontroly se může řadit ověření revidovaných dokumentů, ověření opatření až při příštím plánovaném auditu (pokud tomu povaha neshody dovoluje), formou auditu, který je určen přímo na ověření neshody, ověření formou vstupní přejímky, atd.

Poté, co je dohodnutým způsobem získán objektivní důkaz o implementaci a účinnosti nápravného opatření (zpráva o auditu, záznam o kontrole), musí být řešení neshod uzavřeno. [1]



## 2.4 Metody auditu

### a) Metody plánování auditu

Nejčastější používané způsoby plánování auditu, včetně výhod a nevýhod, jsou uvedené na obrázku 4.

| Způsob                                    | Výhody auditu  | Nevýhody auditu   |
|---|--|---|
| podle organizační směrnice                | - prověřovány všechny útvary, na které se směrnice vztahuje  | - časově náročný<br>- ostatním prvkům systému, které jsou pokryty jinými směrnice, není věnována dostatečná pozornost |
| podle lokality                            | - jasná specifikace prověřované oblasti  | - nejsou podchyceny vazby mezi útvary v lokalitě a mimo lokalitu  |
| podle projektu                            | - pokrytí všech vazeb mezi útvary zapojenými do projektu   | - může být obtížné podrobit auditu všechny fáze projektu  |
| Podle systémových prvků                   | - prověření podle všech směrnic vztažených k danému systémovému prvku  | - časově náročný  |
| Podle auditní cesty:<br>a) postup dopředu | - přehled o logické návaznosti činnosti v podniku<br>- vhodný pro výcvik nových auditorů<br>- snadné naplánování příchodu na jednotlivá pracoviště | - nepříliš pružný<br>- nevhodný pro dílčí audity<br>- chybějí-li na pracovišti pracovníci, přeruší se logický sled    |
| b) postup zpět                            | - vhodné pro dílčí audit<br>- vhodný pro výcvik pracovníků<br>- snadné naplánování příchodu na jednotlivá pracoviště                               | - nepříliš pružný<br>- chybějí-li na pracovišti pracovníci, přeruší se logický sled                                   |
| c) náhodně vybraný útvar                  | - velmi pružný<br>- rychlý přehled o prověřovaném objektu<br>- vhodné pro dílčí audity   | - vyžaduje zkušené auditory   |

Obrázek 4: Nejčastější používané způsoby plánování auditu [8]

#### b) Metody shromažďování důkazů

Úkolem auditora je během auditu shromažďovat objektivní důkazy (kvalitativní a kvantitativní informace), na jejichž základě vyhodnotí míra shody mezi plánovanými a prováděnými skutečnostmi.

Způsoby, jak auditor získá fakta a objektivní důkazy, mohou mít podobu:

- Přímého pozorování činností a podmínek v prověřované oblasti
- měření kritických znaků jakosti
- zkoušení a vzorkování
- rozhovor s pracovníky
- přezkoumání dokumentace
- přezkoumání záznamů

Informace shromážděné při rozhovoru by měl auditor ověřit a jejich platnost by měl doložit objektivními důkazy, které musí získat z jiných nezávislých zdrojů.

#### c) Technika kladení otázek

Formulace a způsob kladení otázek při rozhovorech auditora s pracovníky prověřované či související oblasti zásadním způsobem ovlivňuje množství, kvalitu a rychlost získání informací o prověřované oblasti. Aby auditor získal potřebné informace od pracovníka na prověřovaném útvaru, je třeba aby znal základy otázek.

Potřebné informace se má auditor snažit získat vždy od osoby, která danou činnost vykonává. Je ale vhodné dotázat se i osoby, která vykonává činnost bezprostředně navazující na činnost prověřovanou, nebo nadřízeného. Pokud se objeví v odpovědích rozpor, je třeba dalšího prověření a získání dalších objektivních důkazů.

Při vlastním kladení otázek musí auditor klást otázky tak, aby dostal odpovědi na to: „Jak, co, proč, kdy, kde, kdo, co když?“ a odpovědi doplnit požadavkem „ukáž“! Tato formulace je výhodná z hlediska získání většího počtu informací, než kdyby otázky vedly pouze k odpovědi ano či ne.

Chce-li auditor např. zjistit, zda má pracovník k dispozici seznam schválených dodavatelů, může se zeptat takto: „ Máte k dispozici seznam schválených dodavatelů“. Touto formulací získá auditor pouze odpověď ano,

ne. Kdyby se zeptal např. „Kde máte seznam schválených dodavatelů“ získá odpověď např. „ Ve složce pro řízení dodavatelů“

Toto je zásadní směna protože auditor získá mnohem víc informací. Např. pracovník ví, že tento seznam má mít, že ho dostal, a že je správně uložen.

Dále je třeba získat objektivní důkazy pro potvrzení zjištění získaných z odpovědí dotazovaných pracovníků.

V zásadě si auditor při kladení otázek musí neustále pamatovat, že jeho úlohou je položit správnou otázku a pozorně naslouchat. [1]

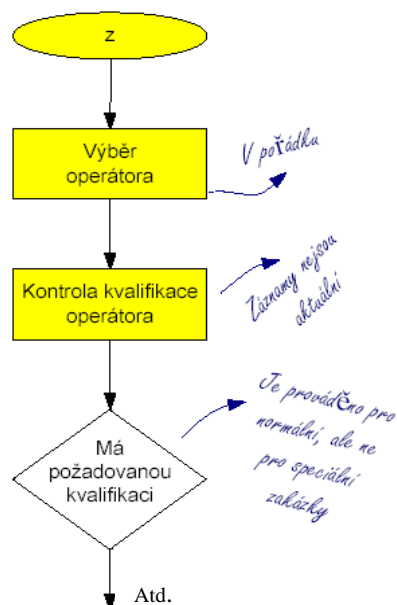
## 2.5 Nástroje auditu

K základním nástrojům patří

- vývojové diagramy
- matice prvků činnosti
- kontrolní seznamy otázek
- 

### Vývojový diagram

Vývojové diagramy se sestavují v přípravné fázi a pomáhají při studiu dokumentace systému jakosti útvaru, u něhož se chystá audit. V dnešní době je velice časté, že firmy používají standardně tento nástroj v jejich dokumentovaných postupech, což auditorovi ulehčuje práci. Vývojový diagram je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5 : Vývojový diagram [8]

### ***Matice prvků činnosti***

Matice prvků činnosti vychází z principu, že většinu činností je možné rozložit na čtyři prvky:

1. Osoba (někdo, kdo realizuje činnost)
2. Předmět (např. materiál, co se během činnosti transformuje)
3. Zařízení (prostředek transformace)
4. Informace (vztah mezi osobou, předmětem a zařízením)

Slouží k odhalení neshod jednotlivých činností, je vodítkem při hledání otázek auditora a používá se k záznamu zjištěných skutečností. [8]

### ***Kontrolní seznamy***

Kontrolní seznamy jsou připravovány auditorem v přípravné fázi po prostudování informací o prověřované oblasti. Jedná se o soubory otázek, kladených v logickém sledu tak, aby pokryly celou prověřovanou oblast. Jsou vodítkem pro získání informací a slouží jako soubor údajů o prověřovaném útvaru, pracovišti, činnosti a procesu. Je možné je použít pro vyhodnocení systému jakosti, neboť každou otázku lze obodovat a přiřadit jí příslušnou váhu. Předmět otázky musí být součástí dokumentace a účinnost musí být prokázána v praxi.

Kontrolní seznamy při auditech slouží :

- vodítko pro systematický sběr informací
- formulář pro záznam zjištění o prověřované oblasti
- doklad o auditu
- nástroj vyhodnocení výsledků auditu

Ani zkušený auditor by neměli přijít na audit bez kontrolních seznamů. [1]

## **2.6 Vlastnosti auditora**

Ne každý člověk, který splňuje požadavky na vzdělání, výcvik a praxi může být kvalitním auditorem. Auditor musí mít také řadu lidských vlastností, které z něj učiní žádaného auditora s přirozenou autoritou. Žádoucí vlastnosti a schopnosti jsou: dobrý úsudek, vnímavost, diplomatičnost, trpělivost, poctivost, schopnost komunikovat na všech úrovních, profesionalita, atd.

Žádný člověk není dokonalý, ale je třeba vybírat takové pracovníky, kteří by měli žádoucích vlastností co nejvíce. Pro auditora, chce-li mít autoritu, je také velmi důležité, aby znal vztahy mezi prověřovanými a souvisejícími procesy a typ a uspořádání dokumentace. To znamená, že strojírenskou výrobu by měl prověřovat strojař, atd.

Každá organizace, provádějící audity, by při výběru pracovníků pro výkon auditora měla přihlížet k uvedeným požadavkům v co nejširší míře. Některých schopností lze nabýt v průběhu školení a výcviku auditorů. Navíc musí zabezpečit i kontinuální prověřování znalostí a schopností auditorů formou přezkušování. Má-li podnik vlastní tým interních auditorů měl by jejich prověřování zajistit v pravidelných časových intervalech (například jednou za půl roku) a vyhodnotit interní auditory na základě podnikových testů. V delších časových intervalech, obvykle každé tři roky by měl zajistit certifikaci auditorů u akreditovaného certifikačního orgánu. [1]

### **3 Nápravná a preventivní opatření**

Nápravné opatření zahrnuje takové aktivity, které odstraní příčiny neshody a zajistí, že se neshoda nebude opakovat. Jde tedy o opatření, která se mohou týkat příslušného procesu a mohou mít různou podobu – například seřízení stroje, výměna nástroje či přípravku, oprava formy, vyřazení vadného materiálu, zavedení přísnější kontroly. V některých závažných případech mohou být nápravná opatření realizována ve dvou krocích. Nejprve v podobě provizorních, okamžitých opatření, která vedou pouze k utlumení či zastavení působení negativního vlivu. Mají získat čas pro přípravu systémových opatření, která by již měla principálně vyloučit vznik (odstranit příčinu) neshodného výrobku.

Preventivní opatření jsou ta, která mají zamezit možným, potenciálním neshodám. Například při vývoji či úpravách výrobků nebo služeb můžeme využít minulých zkušeností, je-li signalizován možný problém, který by mohl způsobit neshodu, lze mu zavedením preventivního opatření předejít. Ve všech případech, kdy jde o produkci výrobků, které jsou z hlediska bezpečnosti rizikové, je nutné provádět preventivní analýzu rizik s cílem předpovědět a eliminovat či alespoň omezit rizikové stavy. Aplikace preventivních opatření signalizuje zavedení správných praktik do praxe řízení jakosti, neboť se jimi předchází neshodám, místo aby se na ně jen následně reagovalo. [2]

#### **4 POŽADAVKY NOREM ŘAD ISO 9000**

Interní audity jakosti jsou požadovaným procesem normy ISO 9001. V článku 8.2.2 této normy jsou popsány požadavky na provádění auditů. Níže je uvedena citace normy ISO 9001.

##### **8.2.2 Interní audit**

Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity jakosti, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti

- a) odpovídá plánovaným činnostem, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu jakosti stanovený organizací a
- b) je efektivně uplatňován a udržován

Program auditů se musí plánovat s ohledem na status a důležitost procesů a oblastí, které se mají podrobit auditu, stejně jako na výsledky předchozích auditů. Kritéria auditu, předmět auditu, četnost a metody auditu musí být stanoveny. Volba auditorů a provádění auditů musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu. Auditóři nesmějí provádět audit své vlastní práce.

V dokumentovaném postupu musí být stanoveny povinnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, na předkládání zpráv o výsledcích a na udržování záznamů.

Management odpovědný za auditovanou oblast musí zajistit, aby byla bez zbytečných průtahů provedena opatření k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin. Mezi následné činnosti se musí zahrnout ověřování provedených opatření a předložení zprávy o výsledcích ověřování. [9]

Vzhledem k faktu, že některé pojmy by mohly být vykládány různými způsoby je v normě ISO 9000 uveden slovník základních pojmů.

Termíny týkající se auditu popisuje článek 3.9. Zde jsou uvedeny ty nejdůležitější definice:

##### **a) audit**

systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu

**b) program auditu**

jeden audit nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřených na specifický účel

POZNÁMKA Program auditu zahrnuje všechny činnosti nezbytné k plánování, organizování a provedení auditů.

**c) kritéria auditu**

soubor dílčích politik, postupů nebo požadavků používaných jako základ.

Kritéria auditu se používají jako základ, se kterým se porovnávají důkazy z auditu

**d) důkaz z auditu**

záznamy, konstatování skutečností nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné

POZNÁMKA Důkazy z auditu mohou být kvalitativní nebo kvantitativní.

**e) závěr z auditu**

výstup z auditu poskytnutý týmem auditorů po zvážení cílů auditu a všech zjištění z auditu

**f) auditor**

osoba s prokázanými osobními vlastnostmi a odbornou způsobilostí k provádění auditu

**g) plán auditu**

popis činností a uspořádání organizace auditu

**h) odborná způsobilost**

prokázané osobní vlastnosti a prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti [3]

Další informace o interních auditech jsou uvedeny v normě ISO 9004, které slouží jako směrnice pro zlepšování výkonnosti organizace. V žádném případě tato norma není certifikační, tzn. neprovádějí se podle ní certifikační audity. Z hlediska provádění auditů je nejdůležitější norma ISO 19011, která je návodem jak provádět audity jakosti. Tato norma se zaměřuje i na provádění auditů životního prostředí. Norma je rozdělena do několika kapitol. Kapitola 4 popisuje zásady auditování. Tyto zásady pomáhají uživatelům využívat základní podstatu auditování a je proto nezbytným úvodem ke kapitolám 5,6, a 7.

Kapitola 5 poskytuje návod k řízení programů auditů a zahrnuje otázky jako určení zodpovědnosti za řízení programů auditů, stanovení cílů programu auditů,

koordinaci auditorských činností a poskytnutí dostatečných zdrojů pro tým auditorů.

Kapitola 6 poskytuje návod k provádění auditů systému managementu jakosti včetně výběru týmu auditorů

Kapitola 7 poskytuje návod k získání odborné způsobilosti auditora a popisuje proces hodnocení auditorů. [10]

Jak již bylo v úvodu práce zmíněno snahou této práce je stručně popsat základní problematiku provádění auditů systému jakosti, včetně požadavků normy ISO 9001:2002. Další část práce se zabývá analýzou. Konkrétně vypracováním dokumentovaného postupu na provádění interních auditů jakosti, který je přímým požadavkem normy ISO 9001.



## **5 Praktická část**

Praktická část práce má za cíl vypracovat dokumentovaný postup pro provádění interních auditů jakosti. Tento postup je implementován na firmu, která se připravuje na certifikaci dle ISO 9001:2002. Charakteristika firmy je popsána v úvodní části práce.

Systém jakosti dle ISO 9001:2002 je pro tuto firmu něco nového. V minulosti neměla implementován žádný podobný systém. Z tohoto důvodu neprováděla interní audity jakosti a také neměla zpracován žádný návod jak tyto audity provádět. Dokumentovaný postup v praktické části je prvním návodem pro tuto firmu. Tento postup je zpracován tak, aby plně vyhovoval požadavkům nejen pro provádění interních auditů jakosti, ale také požadavkům na řízení dokumentace. Z tohoto důvodu obsahuje všechny náležitosti jako titulní list, registr změn a dodatků, přílohy, atd.

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Řídící norma: OS 03/01 | Evidenční číslo: |
|------------------------|------------------|

## Název: Interní audity jakosti

|             |              |             |             |
|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Platí pro:  | Platnost od: | Nahrazuje : |             |
| Zpracoval:  | Vydal:       | Ověřil:     | Schválil:   |
| Podpis    ↓ | Podpis    ↓  | Podpis    ↓ | Podpis    ↓ |
|             |              |             |             |

### Počet evidovaných výtisků:

- Určeno pro vnitropodnikovou potřebu
- Kopie, které jsou předané třetím osobám musí být označeny razítkem „Informativní dokument“
- Předávání kopí a sdílení obsahu cizím společnostem je povoleno jen se souhlasem správce dokumentů



**Registr změn a dodatků**

| Změna<br>číslo | Datum | Podpis | Nahrazuje se |        | Vkládá se |        | Změna v textu |        |
|----------------|-------|--------|--------------|--------|-----------|--------|---------------|--------|
|                |       |        | článek       | strana | článek    | strana | článek        | strana |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |
|                |       |        |              |        |           |        |               |        |

**Seznámení s tímto dokumentem**

| Vydání: |        | Změna: |        | Změna: |        | Změna: |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Datum   | Podpis | Datum  | Podpis | Datum  | Podpis | Datum  | Podpis |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |
|         |        |        |        |        |        |        |        |



**OBSAH:**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Účel                                     | 4  |
| 2     | Rozsah platnosti                         | 4  |
| 3     | Pojmy a použité zkratky                  | 4  |
| 3.1   | Definice pojmů                           | 4  |
| 3.2   | Význam použitých zkratk                  | 5  |
| 4     | Odpovědnost                              | 5  |
| 5     | Popis                                    | 6  |
| 5.1   | Zásady auditování                        | 6  |
| 5.2   | Plánování a příprava auditu              | 7  |
| 5.2.1 | Program auditů                           | 7  |
| 5.2.2 | Příkaz k auditu                          | 7  |
| 5.2.3 | Katalog otázek                           | 8  |
| 5.2.4 | Přezkoumání dokumentů                    | 8  |
| 5.3   | Provedení auditu                         | 8  |
| 5.3.1 | Jmenování týmu auditorů                  | 8  |
| 5.3.2 | Stanovení cílů auditu                    | 8  |
| 5.3.3 | Příprava plánu auditu                    | 9  |
| 5.3.4 | Zahájení                                 | 9  |
| 5.3.5 | Vlastní audit                            | 10 |
| 5.3.6 | Ukončení auditu na místě                 | 10 |
| 5.3.7 | Zpráva o výsledcích auditu               | 10 |
| 5.3.8 | Opatření k nápravě                       | 11 |
| 5.3.9 | Neplánované audity                       | 11 |
| 6     | Odborná způsobilost a hodnocení auditorů | 12 |
| 6.1   | Odborná způsobilost auditorů             | 12 |
| 6.2   | Kvalifikační požadavky na auditory       | 12 |
| 6.3   | Požadavky na vedoucí týmu auditorů       | 12 |
| 6.4   | Jmenování auditorů                       | 12 |
| 6.5   | Hodnocení auditora                       | 13 |
| 7     | Sousvisející předpisy                    | 13 |
| 8     | Tabulka záznamů                          | 14 |
| 9     | Změnová služba                           | 14 |
| 10    | Přehled formulářů, vzorů a dotazníků     | 14 |
| 11    | Rozdělovník                              | 15 |



## 1 ÚČEL

Účelem této směrnice je stanovit postup pro přípravu, provádění, hodnocení a dokumentování interních auditů systému řízení kvality a postupů při zabezpečování jakosti, včetně provádění nápravných opatření z auditů vyplývajících.

Audit je kontrolní činnost, která má za cíl ujistit vedení společnosti, že předkládané výsledky v oblasti managementu jakosti odpovídají stanoveným požadavkům.

## 2 ROZSAH PLATNOSTI

Dokumentovaný postup je závazný pro všechny zaměstnance organizace a je určený k provádění a řízení interních auditů v organizaci Saturn s.r.o.

## 3 POJMY A POUŽITÉ ZKRATKY

### 3.1 Definice pojmů

**Katalog otázek** - pro audit systému jakosti nebo pro audit procesu je podklad pro přípravu auditu. Je zpracován na základě požadavků norem řady ČSN EN ISO 9000, příručky řízení jakosti organizace a organizačních směrnic. Katalogy vydává a aktualizuje QM.

**Program auditů** - jeden nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřených na specifický účel

**Mapa auditů** - je přehled prvků SŘJ prověřovaných v jednotlivých útvarech.

**Audit** - systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu

**Auditor jakosti** - osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditů

**Vedoucí auditor** - osoba, která řídí audit - vedoucí auditorského týmu

**Tým auditorů** - jeden nebo více auditorů provádějících audit. Někdy je také tým doplněn experta na určitou oblast

**Neshoda** - nesplnění požadavku



**Důkaz z auditu** - záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné. Důkazy z auditu smí být kvalitativní nebo kvantitativní.

**Náprava** - opatření k odstranění zjištěné neshody

**Opatření k nápravě** - opatření k odstranění příčiny vzniklé neshody nebo jiné nežádoucí situace. Může existovat víc než jedna příčina neshody.

**Preventivní opatření** - opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné možné nežádoucí situace

**Zjištění z auditu** - výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu

**Vedoucí auditovaného úseku** - funkce ve společnosti, která odpovídá za prověřovanou oblast

### 3.2 Význam použitých zkratk

**ŘS** ředitel společnosti

**QM** manager kvality

**VAÚ** vedoucí auditovaného úseku

**AUD** auditor (ve smyslu tohoto postupu je AUD považován za vedoucího auditora)

**SŘJ** systém řízení jakosti

## 4 ODPOVĚDNOST

**ŘS**

- schvaluje jednotlivé příkazy k auditu
- jmenuje oprávněné auditory.
- jmenuje QM

**QM**

- navrhuje, vede a aktualizuje seznam auditorů. Auditory hodnotí,
- připravuje programy auditů a jednotlivé příkazy k auditům,
- zodpovídá za dodržování, aktualizaci, přezkoumání a zlepšování programu auditů
- schvaluje program auditů na kalendářní období (rok),
- předkládá zprávy o auditech vrcholovému vedení



- archivuje záznamy o auditech,
- iniciuje neplánované (mimořádné) audity,
- nařizuje okamžitá opatření,
- iniciuje nápravná opatření,
- projednává výsledky auditů,

#### *AUD*

- navrhuje a projednává postup ověřování s VAÚ,
- provádí ověřování a výsledky zaznamenává,
- vypracovává zprávu z auditu,
- provádí následnou prověrku účinnosti nápravných opatření,
- určuje termíny následných (opakovaných) prověrek.

#### *VAÚ*

- spolupracuje s auditorem a umožní nerušený průběh auditu,
- určuje a koordinuje realizaci opatření k odstranění nedostatků,
- vystavuje plán nápravných opatření.

## **5 POPIS**

### **5.1 Zásady auditování**

Auditování je charakterizováno dodržováním řady zásad. Tyto zásady činí audit efektivním a spolehlivým nástrojem vedení pro zlepšování systému managementu jakosti.

#### **K auditorům se vztahují následující zásady:**

- a) nezávislost – auditoři jsou nezávislí na činnosti, kterou auditují
- b) etické chování – základ profesionality
- c) povinnost profesionálního přístupu – používání pečlivosti a správného úsudku při provádění auditu
- d) spravedlivé prezentování – povinnost podávat pravdivé a přesné zprávy
- e) průkaznost – racionální metoda pro dosažení spolehlivých a reprodukovatelných závěrů z auditu



## **5.2 Plánování a příprava auditu**

### **5.2.1 Program auditů**

QM sestavuje roční "Program auditů" (příloha č. 3) systému jakosti. Program auditů je časový plán, který určuje kdy a který útvar (prvek) systému jakosti bude prověřován. Každý útvar je v členění dle příručky jakosti prověřován minimálně 1x ročně. Při sestavování programu se vychází z "Mapy auditů" (Příloha č. 4). Program auditů by měl mít stanoveny cíle pro nasměrování plánování a provádění auditů. Program je vypracován na období jednoho roku a musí být schválen QM nejpozději do konce roku předešlého.

Program auditů obsahuje následující údaje:

- a) číslo interního auditu /rokem
- b) prověřované útvary
- c) termíny interních auditů
- d) záznam o stavu jednotlivých auditů

Schválený harmonogram obdrží ředitel společnosti a odborní vedoucí útvarů. Originál zůstává u QM, který zodpovídá za jeho dodržování, aktualizaci, přezkoumání a zlepšování.

Uplatňování program auditů musí být monitorováno a čtvrtletně se musí přezkoumávat za účelem zjištění zda byly splněny stanovené cíle, a z důvodů identifikování příležitostí ke zlepšování. Za monitorování a přezkoumání má zodpovědnost QM, který také výsledky monitorování a přezkoumání překládá vedení společnosti.

Změnové řízení Programu auditů je možno provádět v závažných situacích, které posoudí představitel managementu.

### **5.2.2 Příkaz k auditu**

Na základě programu auditů připraví QM ve spolupráci s AUD "Příkaz k auditu" (viz příloha č. 5). Příkaz upřesňuje termín prověření příslušného prvku . Příkaz schvaluje ŘS. Nejméně dva týdny před plánovaným termínem provedení





obdrží schválený příkaz příslušný delegovaný auditor. Na základě příkazu jsou auditoři svými vedoucími k auditu uvolněni.

Při určování auditora je dodržována zásada, že nesmí být zodpovědný za žádnou z prověřovaných činností.

### *5.2.3 Katalog otázek*

Na základě požadavků normy ISO 9001 a dalších požadavků zákazníků zpracovává a aktualizuje QM "Katalog otázek pro přezkoumání systému jakosti" ( viz příloha č. 1)

AUD stanoví na základě mapy auditu, které otázky z katalogu otázek budou při auditu projednány a sdělí VAÚ nejméně týden před plánovaným termínem provedení auditu své požadavky na předložení dokumentace, spolupráci dalších osob a společně dohodnou další průběh auditu.

### *5.2.4 Přezkoumání dokumentů*

Přezkoumání dokumentů podléhajících auditu by se mělo dít v tomto stádiu (plánování). Zároveň by se měly zahrnout všechny předchozí nálezy z interních/externích auditů a všechny 8D.

## **5.3 Provedení auditu**

### *5.3.1 Jmenování týmu auditorů*

Členy týmu auditorů vybírá QM s ohledem na nestrannost a odbornou způsobilost potřebnou k dosažení cílů auditu. Je-li auditor pouze jeden, vykonává všechny činnosti jako vedoucí týmu auditorů.

### *5.3.2 Stanovení cílů auditu*

Cíle auditu stanovují, čeho se má auditem dosáhnout a zahrnují:

- a) určení stupně shody systému managementu organizace nebo části tohoto systému s kritérii auditu;
- b) zhodnocení způsobilosti systému managementu zajistit shodu se zákonnými nebo smluvními požadavky;



- c) hodnocení efektivnosti systému managementu v plnění specifikovaných cílů; identifikaci oblastí potenciálního zlepšování systému managementu.

### 5.3.3 Příprava plánu auditu

Plán auditu připravuje vedoucí týmu auditorů na základě příkazu k auditu.

Plán usnadňuje časové rozvržení a koordinaci činností při auditu:

**Plán auditu zahrnuje následující:**

- a) cíl auditu
- b) kritéria auditu a všechny dokumenty, které byly předmětem přezkoumání;
- c) datum a místo provedení auditu
- d) jméno vedoucího prověřované oblasti a pracovníků, kteří mají být přítomni
- e) předpokládaný čas a doba trvání auditu
- f) úlohy a odpovědnosti členů týmu auditorů

Připravený plán auditu vedoucí týmu auditorů předá vedoucímu prověřované oblasti minimálně týden před plánovaným termínem auditu. (Plán auditu je součástí příkazu k auditu)

### 5.3.4 Zahájení

Každý interní audit začíná zahajovacím meetingem auditorů s představiteli auditované jednotky.

**Účelem zahajovacího meetingu je:**

- Představit vedoucího interního auditu a jeho/její tým auditorů
- Přezkoumat plán, předmět a cíle interního auditu
- Stanovit oficiální komunikační vazby mezi hostiteli auditu a týmem auditorů
- Projednat nálezy z přezkoumání dokumentace
- Definovat jaké závažné a méně závažné neshody a jaká pozorování přicházejí v úvahu.
- Z každé auditované oblasti musí být zkontrolované minimálně tři příklady.



### 5.3.5 *Vlastní audit*

Auditor prostřednictvím otázek z katalogu zjišťuje, zda se provádí činnosti, které se provádět mají a zda je prováděná činnost v souladu s předepsanou dokumentací. Metody shromažďování informací zahrnují pohovory, pozorování a přezkoumání dokumentů.

Při zjištění neshod s požadavky auditor společně se zodpovědným managerem, popř. ved. úseku požadavek vyjasní a neshodu zaznamená.

Průběh auditu a zjištěné skutečnosti jsou zaznamenány přímo do katalogu otázek v kolonce zjištění příloha č.1.

### 5.3.6 *Ukončení auditu na místě*

Interní audit končí závěrečným meetingem mezi auditory a vedoucím auditované jednotky.

#### **Účelem závěrečného meetingu je:**

- Poděkování vedoucímu auditované jednotky za čas a pomoc během auditu.
- Rozbor a diskuse každého nálezu s vedením auditované oblasti
- Objasnit výsledek auditu a analýz.
- Objasnit postup nápravných opatření, která budou ihned zahájena, a zapojit do něm představitele auditované jednotky.

Během tohoto meetingu je možné, aby představitelé auditované jednotky předložili dokumenty, které nebyly během interního auditu k dispozici. Vedoucí auditu může také snížit hodnotu / vyjmout nálezy, které mohou být označeny jako neopodstatněné.

### 5.3.7 *Zpráva o výsledcích auditu*

Zprávu o průběhu auditu vypracovává AUD nejpozději týden po provedení auditu. Ve zprávě je obsaženo výsledné hodnocení a jsou zde uvedeny všechny zjištěné nedostatky a termín, kdy je ved. úseku povinen předložit nápravná opatření. Zpráva je podepsána auditorem a zodpovědným vedoucím úseku, který tím vezme zprávu na vědomí a potvrdí provedení auditu.

Předložením zprávy informuje auditor o průběhu auditu QM. Zpráva je uložena u QM.



Pokud audit nemůže proběhnout ve stanoveném termínu, projedná AUD tuto skutečnost s QM.

Audit je proveden vypracováním závěrečné zprávy, ukončen je přezkoumáním účinnosti a efektivnosti stanovených opatření k nápravě.

#### *5.3.8 Opatření k nápravě*

Ke každému auditu při kterém byly zjištěny neshody, formuluje zodpovědný vedoucí nápravné opatření do formulářů – viz. příloha č. 6, písemně je předloží auditorovi, který audit provedl. Auditor v tomto směru spolupracuje dále s QM.

Nápravná opatření obsahují:

- stručný popis toho, co se udělá
- termín, kdy bude opatření realizováno
- jméno a funkci zaměstnance zodpovědného za realizaci, příp. spolupracovníky při realizaci

AUD (popř. QM) určí termín následné prověrky, při které se zjistí odstranění nedostatků a provede ověření účinnosti opatření k nápravě. Tato prověrka je součástí auditu a provádí ji auditor, který byl určen příkazem k auditu. Záznam z následné prověrky je součástí zprávy z auditu. AUD provede záznam o ověření účinnosti opatření k nápravě do plánu nápravných opatření. V případě, že nedostatky nejsou odstraněny ve stanoveném termínu, projedná QM tuto skutečnost v radě jakosti nebo na poradě vedení.

#### *5.3.9 Neplánované audity*

V určitých případech se provádějí audity mimo časový plán. Toto přichází v úvahu zejména v těchto případech:

- větších organizačních změnách v dané oblasti,
- zavádění nových výrobků a technologií,
- požadavek VAÚ (např. před externí prověrkou apod.),
- opodstatněném požadavku jiného útvaru,
- na požádání zákazníka.

Tyto neplánované audity mají přednost před plánovanými a podle okolností je možné přehodnotit původně plánovaný termín. Změnu termínu schvaluje ŘS. Příprava a průběh auditu jsou shodné jako u auditu plánovaného.



## **6 ODBORNÁ ZPŮSOBILOST A HODNOCENÍ AUDITORŮ**

### **6.1 Odborná způsobilost auditorů**

Odborná způsobilost auditorů je založena na prokázání:

- osobních vlastnostech
- schopnosti používat znalosti a dovednosti získané vzděláním, pracovní zkušeností, auditorským školením a zkušenostmi z auditů.

### **6.2 Kvalifikační požadavky na auditory**

- vzdělání – středoškolské ukončené maturitou
- výcvik – 8 hodin teoretická část školení/výcviku auditu – ukončené závěrečným testem
- pracovní praxe – nejméně 1 rok zkušenosti v oblasti systému managementu jakosti
- zkušenosti z auditů – 2 praktické audity v týmu auditorů

### **6.3 Požadavky na vedoucí týmu auditorů**

Vedoucí týmu auditorů mají mít zkušenosti s prováděním auditů. Aby se auditor mohl stát vedoucím týmu auditorů musí mít 2 provedené audity jako člen týmu.

### **6.4 Jmenování auditorů**

Auditory jmenuje ředitel organizace formou „Příkazem ředitele“.

#### **Povinnosti a práva interních auditorů:**

- má povinnost podrobně se seznámit se systémem managementu jakosti organizace;
- má právo vstupu na prověřované pracoviště;
- má právo nestranně a nezávisle provádět interní audity dle „Programu auditů“, zjišťovat a prověřovat skutečnosti a dokumenty související s prověřovanými oblastmi systému managementu jakosti společnosti;
- je povinen záznamy o auditech provádět do předepsaných formulářů a předávat je QM formou zprávy z auditu;



- je povinen dodržovat nařízení o utajovaných skutečnostech a o důvěrných informacích, získaných jako zjištění v průběhu auditů, neinformovat a nepředávat tyto údaje třetím osobám
- Způsobilost auditorů je zaznamenávána v Evidenční kartě auditora. QM updatuje „Evidenční kartu auditora“ jedenkrát ročně, na základě záznamů o skutečně provedených auditech, školení a dalším vzdělávání auditorů v daném kalendářním roce.

### **6.5 Hodnocení auditora**

Hodnocení auditorů a vedoucích týmu auditorů je plánováno, prováděno a zaznamenáváno, aby bylo možné prokázat, že výstup je objektivní, spravedlivý a věrohodný. Proces hodnocení identifikuje potřeby zdokonalování školení/výcviku a ostatních dovedností auditorů.

#### **Hodnocení auditorů se provádí na různých stupních:**

- Úvodní hodnocení osob, které mají být auditory – provádí QM a předmětem tohoto hodnocení je zjištění, zda tito pracovníci splňují stanovené kvalifikační požadavky na auditory.
- Průběžné hodnocení stávajících auditorů – dosahované úrovně auditora k identifikaci potřeb udržování a zlepšování znalostí a dovedností.

## **7 SOUVISEJÍCÍ PŘEDPISY**

1. ČSN ISO 19011 - Směrnice pro auditování systému managementu jakosti
2. ČSN EN ISO 9001
3. Příručka kvality
4. DP Řízení dokumentů a záznamů
5. DP Opatření k nápravě a preventivní opatření

## 8 TABULKA ZÁZNAMŮ

| Název záznamu                                    | Ev. číslo/ identif. znak | Odpovědnost za uložení | Uložení |              | Archivace |        |
|--|--------------------------|------------------------|---------|--------------|-----------|--------|
|  |                          |                        | Doba    | Místo        | Doba      | Místo  |
| Katalog otázek                                   | Fo 8.2.2-01a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Evidenční karta auditora                         | Fo 8.2.2-02a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Příkaz ředitele společnosti „jmenování auditora“ | Fo 8.2.2-03a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Mapa auditů                                      | Fo 8.2.2-04a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Plán auditů                                      | Fo 8.2.2-05a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Program auditů                                   | Fo 8.2.2-06a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Zpráva z auditu                                  | Fo 8.2.2-07a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Příkaz k auditu                                  | Fo 8.2.2-08a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |
| Plán nápravných opatření                         | Fo 8.2.2-09a             | QM                     | 2       | kanc. vedení | S2        | archiv |

## 9 ZMĚNOVÁ SLUŽBA

Tato organizační směrnice podléhá péči o dokumentaci, tzn. je evidována v seznamu platných organizačních norem včetně změn.

Při změnách je jeden výtisk neplatného vydání nejméně 10 let archivován správcem organizačních norem.

Změnovou službou této organizační směrnice je pověřen správce organizačních norem.

Kontrolou provádění této organizační směrnice pověřuji QM.

## 10 PŘEHLED FORMULÁŘŮ, VZORŮ A DOTAZNÍKŮ

1. Katalog otázek
2. Zpráva z interní prověrky
3. Program auditů (vzor)
4. Mapa auditů
5. Příkaz k auditu
6. Plán nápravných opatření



## 11 ROZDĚLOVNÍK

| Číslo | Útvar      | Počet<br>výtisků | Vedoucí | Datum a podpis |
|-------|------------|------------------|---------|----------------|
| 1     | OTŘ        |                  |         |                |
| 2     | PRÁV       |                  |         |                |
| 3     | PERS       |                  |         |                |
| 4     | QM         |                  |         |                |
| 5     | neobsazeno |                  |         |                |
| 6     | TVŘ        |                  |         |                |
| 7     | NS 451     |                  |         |                |
| 8     | OŘ         |                  |         |                |
| 9     | PROD       |                  |         |                |
| 10    | SKL        |                  |         |                |
| 11    | ŘS         |                  |         |                |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>OS - 03/01</b><br><b>Interní audity jakosti</b> |  |
|--|--|--|

Příloha č. 1

**4. Systém managementu kvality**

| Č.                             | Otázka   | Odkazy  | Zjištění                | Body |
|--------------------------------|--|---|-------------------------|------|
| <b>4.1 Všeobecné požadavky</b> |  |   |                         |      |
| 4.1.1.                         | Má organizace zavedený a dokumentovaný systém managementu kvality odpovídající požadavkům ISO 9001:2002? (4.1)   | <input type="checkbox"/> PRJ dle ISO 9001:2002 nebo PRJ s převodní tabulkou   |                         | 1    |
| 4.1.2.                         | Uplatňuje a udržuje organizace svůj systém managementu kvality v souladu s požadavky ISO 9001:2002? (4.1)  | <input type="checkbox"/> Pohovor s klíčovými zaměstnanci<br><input type="checkbox"/> Příklady efektivního uplatnění   |                         | 0,5  |
| 4.1.3.                         | Zlepšuje organizace průběžně efektivnost svého systému managementu kvality v souladu s požadavky ISO 9001:2002? (4.1)  | <input type="checkbox"/> Stav projektů neustálého zlepšování, nikoli opatření k nápravě<br><input type="checkbox"/> Výsledky přezkoumání vrcholovým vedením   |                         | 0    |
| 4.1.4.                         | Splňuje systém managementu kvality organizace následující:<br>a) Identifikuje procesy potřebné pro systém managementu kvality a jejich aplikaci v celé organizaci?<br>b) Určuje posloupnost a vzájemné působení těchto procesů?<br>c) Určuje kritéria a metody potřebné pro zajištění, aby jak působení, tak řízení těchto procesů bylo efektivní? (4.1 a, b, c)   | <input type="checkbox"/> PRJ dle ISO 9001:2002 nebo PRJ s převodní tabulkou   |                         | 1    |
| 4.1.5.                         | Splňuje systém managementu kvality organizace následující: a) Zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování a monitorování procesů potřebných pro jeho systém managementu kvality.<br>b) Monitoruje, měří a analyzuje procesy potřebné pro jeho systém managementu kvality?<br>c) Uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování procesů vyžadovaných jeho systémem managementu kvality? (4.1 d, e, f) | <input type="checkbox"/> Přezkoumání všech prvků managementu kvality k zajištění jejich pokračující vhodnosti a efektivnosti<br><input type="checkbox"/> Přezkoumání ukazatelů nákladů na kvalitu<br><input type="checkbox"/> Zápisy, účast a přiměřená četnost jednání managementu k přezkoumání<br><input type="checkbox"/> Akční plány a následná opatření |                         | 1    |
| 4.1.6.                         | Řídí organizace procesy potřebné pro její systém managementu kvality v souladu s požadavky ISO 9001:2002? (4.1)  |   |                         | 1    |
| 4.1.7.                         | Zajišťuje organizace řízení procesů zadaných mimo organizaci, které ovlivňují shodu produktu s požadavky? (4.1)  |   |                         | 1    |
| <b>Hodnocení</b>               |  | <b>79%</b>  | Subtotal 5,5<br>Count 7 |      |

Score: závažná chyba 0; Méně závažná 0,5, Pozorování 1, V pořádku 1

Formulář č. 03/1



|                                  |
|----------------------------------|
| <b>Saturn, s.r.o.</b>            |
| <b>Zpráva z interní prověrky</b> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>AUDIT</b>             |  |
| <b>DATUM ZAHÁJENÍ</b>    |  |
| <b>DATUM UKONČENÍ</b>    |  |
| <b>Celkové hodnocení</b> |  |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Cíl auditu:</b> Určení rozsahu shody auditované organizace systému řízení, aby byla prověřena kritéria a stanovila oblasti pro možná zlepšení systému vedení |                            |
| <b>Kritéria / Postupy / Normy pro audit:</b>  | ISO 9001 a QMS dokumentace |
| <b>Rozsah auditu:</b>   |                            |
| <b>auditovaná jednotka:</b>   |                            |
| <b>Vedoucí auditor:</b>   |                            |
| <b>Auditor:</b>   |                            |
| <b>Datum auditu:</b>  |                            |

Formulář 03/01



OS - 03/01  
**Interní audity jakosti**





Příloha č.2

| Pozorování nejlepších postupů |  |
|-------------------------------|--|
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |

| Závěry/Výstupy |  |
|----------------|--|
|                |  |
|                |  |
|                |  |
|                |  |
|                |  |
|                |  |

| Souhrn       |  |
|--------------|--|
| Závažné      |  |
| Méně závažné |  |
| Pozorování   |  |
| Celkem       |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>OS - 03/01</b><br><b>Interní auditů jakosti</b> |  |
|--|--|--|

Příloha č.2

**Nevykonané nápravná opatření z předchozího auditu****Nálezy a nápravná opatření současného auditu**

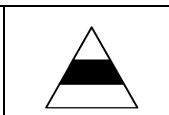
|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Číslo chyby</b>              |  |
| Závažné/Méně závažné/Pozorování |  |
| Neshoda/Pozorování              |  |
| Reference k ISO Standard        |  |
| Reference k QMS                 |  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Číslo chyby</b>              |  |
| Závažné/Méně závažné/Pozorování |  |
| Neshoda/Pozorování              |  |
| Reference k ISO Standard        |  |
| Reference k QMS                 |  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Číslo chyby</b>              |  |
| Závažné/Méně závažné/Pozorování |  |
| Neshoda/Pozorování              |  |
| Reference k ISO Standard        |  |
| Reference k QMS                 |  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Číslo chyby</b>              |  |
| Závažné/Méně závažné/Pozorování |  |
| Neshoda/Pozorování              |  |
| Reference k ISO Standard        |  |
| Reference k QMS                 |  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Číslo chyby</b>              |  |
| Závažné/Méně závažné/Pozorování |  |
| Neshoda/Pozorování              |  |
| Reference k ISO Standard        |  |
| Reference k QMS                 |  |



| Plán interních auditů 200X<br>Týden<br>Útvar , výrobek |  | Systémový<br>Procesní<br>Výrobní |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    | Plánovaný<br>Provedený |    |  |    |  |    |    |    |    |    | Ověření plnění NO<br>75%<br>100% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|----------------------------------|---|---|----|--|----|--|----|--|----|--|----|--|----|--|----|--|----|--|----|------------------------|----|--|----|--|----|----|----|----|----|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | □                                | □ | □ | 02 |  | 03 |  | 04 |  | 05 |  | 06 |  | 07 |  | 08 |  | 09 |  | 10 |                        | 11 |  | 12 |  | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Číslo auditu   |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zpracovala:  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Schválil:  |  |                                  |   |   |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |  |    |                        |    |  |    |  |    |    |    |    |    |                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Datum: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

Poznámka: Systém prověřování dle OS 3-01

Datum: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

List č. 1 ze 1

Rok: 200X





# OS - 03/01 Interní audity jakosti





Příloha č.4

| Odpovědnost za útvar | Odpovědnost                                |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         | Divize galvanik<br>(Provozy 414 - 1) |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
|----------------------|--|------------|----------|----|-----|---------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------|------|-----|---|-------------------------|--------------------------------------|------------------|------|-----|----------------|------------------|------------|------------|-------------|-----------------------------------|-----|
|                      | ŘS   | Controller | Právnick | IT | PaM | Ved. expedice | Ved. Marketingu | Manager obchodu (Prodej) | Manager nákupu (Nákup) | Sklady | VsTK | NZT | Manager výzkumu a vývoje (Výzkum a vývoj) | Manager služeb (Služby) |                                      | PO, BP, ekologie | PVPJ | ÚŘJ | Manager výroby | Plánování výroby | Provoz 411 | Provoz 412 | Provoz 4121 | Manager nástrojovny (Nástrojovna) | TPÚ |
| <b>4</b>             | <b>Systém managementu jakosti</b>          |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 4.1                  | Všeobecné požadavky                        |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 4.2                  | Požadavky na dokumentaci                   |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 4.2.1                | Všeobecné                                  |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 4.2.2                | Příručka jakosti                           |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 4.2.3                | Řízení dokumentů                           |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 4.2.4                | Řízení záznamů                             |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| <b>5</b>             | <b>Odpovědnost managementu</b>             |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.1                  | Osobní angažovanost a aktivita managementu |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.2                  | Zaměření na zákazníka                      |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.3                  | Politika jakosti                           |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.4                  | Plánování                                  |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.4.1                | Cíle jakosti                               |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.4.2                | Plánování systému managementu jakosti      |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.5                  | Odpovědnost, pravomoc a komunikace         |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.5.1                | Odpovědnost a pravomoc                     |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.5.2                | Představitel managementu                   |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.5.3                | Interní komunikace                         |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.6                  | Přezkoumání vedením organizace             |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.6.1                | Všeobecné                                  |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.6.2                | Vstup pro přezkoumání                      |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |
| 5.6.3                | Výstup z přezkoumání                       |            |          |    |     |               |                 |                          |                        |        |      |     |   |                         |                                      |                  |      |     |                |                  |            |            |             |                                   |     |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | OS - 03/01<br><b>Interní auditů jakosti</b> |  |
|--|---|--|

Příloha č.5

|  |                        |                    |                    |
|--|------------------------|--------------------|--------------------|
| SATURN,                                    | <b>PŘÍKAZ K AUDITU</b> |                    | Číslo<br>prověrky: |
| <b>Prověřovaný útvar (prvek):</b>          |                        |                    |                    |
| <b>Důvod prověrky :</b>                    |                        |                    |                    |
| <b>Plánovaný termín provedení :</b>        |                        | <b>Změna data:</b> |                    |
| <b>Vedoucí prověřovaného útvaru :</b>      |                        |                    |                    |
| <b>Členové auditního týmu :</b>            |                        |                    |                    |
| <b>Další pokyny k provedení prověrky :</b> |                        |                    |                    |
|  |                        |                    |                    |
| Vystavil                                   | Podpis                 | Datum vystavení    |                    |
|  |                        |                    |                    |
| Schválil                                   | Podpis                 | Datum schválení    |                    |
| <b>Rozdělovník:</b>                        |                        |                    |                    |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>OS - 03/01</b><br><b>Interní audit jakosti</b> |  |
|--|---|--|

Příloha č.6

| <b>SATURN</b> | <b>PLÁN NÁPRÁVNÝCH OPATŘENÍ</b> |                    | Prověřovaný útvar<br>(prvek): |        | List z<br>Č. prověrky:<br>Datum : |         |
|---------------|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|--------|-----------------------------------|---------|
|               | Neshoda                         | Opatření k nápravě | Zodpovídá                     | Termín | Realizace                         | Ověření |
| Čís.          |                                 |                    |                               |        |                                   |         |
| Zpracoval :   | Datum :                         | Podpis :           | Uzavřeno :                    |        |                                   |         |
| Schválil :    | Datum :                         | Podpis :           |                               |        |                                   |         |
| Rozdělovník : |                                 |                    |                               |        |                                   |         |



## 6 Závěr

Systém řízení jakosti má v podnicích jistě své důležité místo. Aby firma prokazatelně poskytla důkaz o tom, že její procesy a výrobky jsou kvalitní, nechává své procesy certifikovat dle normy ISO 9001:2002. Tento certifikát je pro zákazníka zárukou kvality a firma tak získává konkurenční výhodu v boji o zákazníka. Jedním z mnoha požadavků této normy je provádění interních auditů jakosti. Smyslem této práce je odkrýt problematiku auditů kvality a poskytnout čtenáři přehled o této oblasti.

Práce je rozdělena do více okruhů. V prvním teoretickém okruhu nalezneme základní informace o auditech. Zde je velice důležitá definice auditu, která nám stanoví, že jde o hledání důkazů, že požadavky jsou plněny. Mnoho lidí se totiž mylně myslí, že jde o hledání chyb, což je veliký omyl. Další důležitá informace se týká základního dělení auditů. První část teoreticky také popisuje jak samotný audit provést, to znamená jaké jsou fáze auditu a jak v těchto fázích postupovat, včetně metod a nástrojů, které lze uplatnit. Jde tedy o souhrnný přehled základních informací o auditu.

Další část práce rozpracovává požadavky norem řad ISO 9000 a základní definice z problematiky auditů. Stručně jsou zde popsány i jednotlivé kapitoly normy ISO 19011, která je návodem jak provádět audity jakosti.

Poslední díl práce vychází právě z požadavků norem řad ISO 9000 a je implementovaná na firmu, která se rozhodla certifikovat své procesy dle ISO 9001:2002. Tato část práce vychází z požadavků zmíněných norem v oblasti interních auditů jakosti. Zde je popsán dokumentovaný postup pro provádění interních auditů jakosti dle požadavků ISO 9001. Protože firma nikdy neměla zaveden žádný systém řízení jakosti jednalo se o poměrně složitý úkol. Splněním tohoto cíle má společnost k dispozici postup jak provádět audity jakosti. Další fází bude implementace tohoto postupu do procesů firmy. Některé nezbytné kroky byly provedeny souběžně s psaním dokumentovaného postupu. Konkrétně se jedná určení odpovědností, určení interních auditorů, školení těchto auditorů. Další akce budou provedeny ve čtvrtém kvartálu tohoto roku.

Zmíněná společnost požadovala vypracovat postup, který by šel co nejrychleji a nejlevněji implementovat. Samozřejmě, že existují i dokonalejší systémy pro provádění auditů jakosti. V dnešním světě výpočetní techniky existuje mnoho programů, které se zaměřují právě na oblast auditů jakosti. Proto bych firmě

doporučil jako další krok, který zlepší efektivitu auditů, zakoupení nějaké softwaru pro vedení interních ( ale i externích ) auditů jakosti. Počáteční náklady v současnosti nejsou již tak vysoké a efektivnost auditů se značně zvýší.

## 7 SEZNAM LITERATURY

- [1] NENADÁL, Jaroslav, et al. Moderní systémy řízení jakosti: Quality management. 1. vydání. Praha: Management Press.1998. ISBN 80-85943-63-8
- [2] ČSN EN ISO 19011. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. 1 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2003.
- [3] ČSN EN ISO 9000. Systém managementu jakosti - Základy, zásady a slovník. 2 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2006.
- [4] VEBER, Jaromír, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1 vydání. Praha. Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- [5] <http://elsmar.com/Audit/sld014.htm>, 2.4.2008
- [6] <http://www.uvssr.fme.vutbr.cz/opory/jakost/audit.pdf>, 3.4.2008
- [7] <http://martin.feld.cvut.cz/~mach/vyuka/13KRJ/Prednasky.pdf>, 22.3.2008
- [8] <http://147.229.68.79/uete/predmety/BRKJ/sysjak-d.pdf?PHPSESSID=8bb849ef85c48985317c6a8ea3d1a28f>, 25.4.2008
- [9] ČSN EN ISO 9001. Systém managementu jakosti - Požadavky. 2 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2002.
- [10] ČSN EN ISO 19011. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. 1 vydání. Praha. Český normalizační institut. 2003.