

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské/kombinované studium

2010 – 2012

Diplomová práce

Bc. Filip Moravec

Zavedení postupu systému managementu jakosti v malém
podniku

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Štefan Toth

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined (Part time) Studies

2010-2012

Diploma Thesis

Ba. Filip Moravec

Determination of a supervision procedure for implemented
and certified system management quality in the small
company

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 02.03.2012

Bc. *Filip Moravec*

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Štefanu Tothovi za cenné rady a připomínky při vedení této diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zaměřuje na stanovení postupu dohledu nad implementovaným a certifikovaným systémem managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000 v malém podniku s cílem dosažení úspěšné recertifikace. V teoretické části je charakterizován systém managementu jakosti v celém svém rozsahu a jsou zde vymezeny jednotlivé související normativní dokumenty. Dále jsou zdůrazněny základní principy, požadavky, ale i informace o procesech a činnostech souvisejících s těmito normami. V praktické části došlo k představení společnosti, ve které má být dosaženo recertifikace systému managementu jakosti. Následně je zachycen stávající stav systému managementu jakosti a stanovení termínových zásad pro auditování. Po provedení jednotlivých plánovaných auditů a využití jejich výsledků dojde k identifikaci slabých a silných míst v systému s návrhem nápravných opatření tak, aby bylo možno dosáhnout úspěšné recertifikace.

Klíčové pojmy

Analýza, audit, certifikace, ISO, norma, proces, recertifikace, silné místo, slabé místo, systém managementu jakosti, zlepšování.

Annotation

This diploma thesis deals with the determination of a supervision procedure for implemented and certified quality management system ISO 9001:2000 in small companies, and subsequently obtaining the required recertification. In the theoretical part there is an introduction of key words of the standard within its range and there are also specified contextual standards. There are accented fundamental principles, requirements and information concerning the processes and operations connected with the standards. In the practical part, the company is introduced in which the quality management system shall be recertified. Subsequently an actual set up was defined and the auditing principle timeline was established. Auditing results were analysed to investigate the weak or strong areas of system. Specified corrective actions are cited to achieve a recertification.

Key words

Analysis, audit, certification, improvement, ISO, process, quality management system, recertification, standard, strong area, weak area.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	8
2.	TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2.1	Cíl práce.....	9
2.2	Teoretická východiska.....	9
2.3	Metody výzkumu.....	10
3.	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
3.1	Systémy managementu jakosti	12
3.1.1	Koncepce Managementu jakosti na bázi norem ISO	13
3.1.2	Norma ISO 9001-2000 Systém managementu jakosti	15
3.2	Auditování v systému managementu jakosti	22
3.2.1	Auditování systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO19011	23
3.3	Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality ČSN EN ISO 9004	32
3.3.1	Kapitola 4 – Řízení udržitelného úspěchu organizace	34
3.3.2	Kapitola 5 – Strategie a politika	35
3.3.3	Kapitola 6 – Management zdrojů	36
3.3.4	Kapitola 7 - Management procesů.....	37
3.3.5	Kapitola 8 – Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání	38
3.3.6	Kapitola 9 - Zlepšování, inovace a učení se	39
4.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
4.1	Představení společnosti	41
4.2	Systém managementu jakosti ve Společnosti.....	43
4.3	Udržování vydaného certifikátu – postup dozoru nad systémem managementu jakosti	45
4.4	Plán auditů – Termínování	46
4.4.1	Účel dozorových auditů.....	46
4.4.2	Termínové zásady - Dozorové audity	46
4.4.3	Termínové zásady - Recertifikační audity.....	47
4.4.4	Termínování - Interní audity	48
4.5	Interní audit č.I	49
4.6	Dozorový audit č.I.....	54
4.6.1	Analýza slabých a silných míst	61
4.7	Dozorový audit č. II.....	64
4.7.1	Analýza slabých a silných míst	69
4.7.2	Komparace výsledků analýz silných a slabých míst systému managementu jakosti	71
4.8	Recertifikační audit	72
4.9	Shrnutí návrhů	74
5.	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH	81

1. ÚVOD

V současnosti je pro malé a střední společnosti nezbytností jak získání tak i udržení příslušného certifikátu systému managementu jakosti a to z důvodu, že certifikace je klíčovou pro udržení zákazníků. Rovněž implementovaný systém managementu jakosti zvyšuje společnosti prestiž a konkurenceschopnost. Neméně důležité je zavedení SMJ pro společnost samou, a to z důvodu, že je v současné době kladen důraz na efektivitu, kvalitu veškerých probíhajících činností a procesů. Dochází tedy ke zvyšování efektivity, maximalizaci zisku, snižování nákladů, ale také vede k optimalizaci probíhajících procesů.

V diplomové práci na téma „Zavedení postupu systému managementu jakosti v malém podniku“ došlo k zaměření na návrh postupů pro kontrolu, zlepšování a údržbu funkčního a aktualizovaného systému managementu jakosti s vyhodnocením přínosu tohoto implementovaného systému v malém podniku.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části diplomové práce, tedy teoretické části, je charakterizován systém managementu jakosti v celé své šíři, aby došlo k pochopení příčinných souvislostí mezi jednotlivými normativními dokumenty. Jsou zde uvedeny důležité informace o základních principech, požadavcích, ale i procesech a činnostech.

Ve druhé části, praktické, je představena společnost, ve které by měla proběhnout recertifikace ISO 9001. Je nutné určit aktuální stav SMJ, ale také postup dozoru nad systémem jakosti v kontextu udržování vydaného certifikátu. Následně jsou uvedeny jednotlivé termínové zásady pro auditování. Dále budou analyzována slabá a silná místa systému, budou definovány návrhy nápravných opatření tak, aby mohlo dojít k úspěšné recertifikaci SMJ ve Společnosti.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Cíl práce

Primárním cílem diplomové práce bude návrh postupů pro kontrolu, zlepšování a údržbu funkčního a aktualizovaného systému managementu jakosti. S tímto primárním cílem neoddělitelně souvisí neustálá snaha o harmonizaci procesů a aktivit probíhajících v podniku s požadavky definovanými v normě ISO 9001:2000 a jejích aktualizací, ale také i s požadavky, které jsou uvedeny v normě ISO 19011 pro auditování systému managementu jakosti a ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace. Splnění požadavků zmíněných norem je nutností pro zachování či udržení stávající certifikace podniku. Uvedený návrh by měl přinést základní poznatky, jež by mohly být považovány za nezbytný základ pro funkčnost systému managementu jakosti, ale také pro definování nezbytných úkonů, které vedou k úspěšné recertifikaci.

2.2 Teoretická východiska

V současné době je kladen důraz jak na efektivitu, ale také na kvalitu veškerých probíhajících činností a procesů. Pro společnosti malého či středního rozsahu je nezbytné získání příslušného certifikátu jakosti a to z důvodu zvýšení jejich konkurenceschopnosti a prestiže na zahraničním i domácím trhu, ale také je nezbytný k přiblížení se koncovému zákazníkovi. Certifikát jakosti může být také uveden jako jedno z požadovaných kritérií u veřejných výběrových řízení.

V nedávné době se autor práce podílel na zavádění systému managementu jakosti a následné úspěšné certifikaci ISO 9001:2000 ve společnosti A.T.A. technik spol. s r.o.¹, ve které pracuje na hlavní pracovní poměr. Zavedení a certifikace systému managementu jakosti dle požadavků normy ISO 9001:2000 jsou pro využití a funkčnost tohoto systému v organizaci sice nezbytnými, ale pouze fundamentálními kroky. Jako nezbytné pokračování spolupráce mezi managementem společnosti, respektive představitelem vedení pro systém jakosti a certifikační organizací je kontrola, zlepšování a udržování funkčního a aktualizovaného systému managementu jakosti.

Prostřednictvím diplomové práce budou zúročeny konkrétní praktické zkušenosti se zmíněnou problematikou a to z důvodu, že pouze ucelený efektivní postup zavádění, udržování a zlepšování systému managementu jakosti vede jak k úspěšné certifikaci, ale také k úspěšné recertifikaci.

2.3 Metody výzkumu

Při zpracování této práce bude stanoven následující postup: 1. určení výzkumné otázky → 2. výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat → 3. příprava sběru dat → 4. sběr dat → 5. analýza a interpretace dat → 6. příprava zprávy a závěry. Jde tedy v prvopočátku o determinaci charakteristik daného případu, ale také zachycení složitosti případu, o popis a rozbor interakcí v jejich celistvosti. V závěru práce by mělo dojít k zúžení složitostí a interakcí do širších souvislostí.²

Kvalitativní výzkum je procesem hledání porozumění, snahou pochopit aktuální dění, pochopení vnitřních a vnějších souvislostí a vlivů daného jevu.

¹ Dále bude v práci uváděn pouze výraz Společnost.

² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 111-112.

Sběr a analýza dat probíhají v delším časovém intervalu, kdy výzkumník vybírá na základě svých úvah místa pozorování, která dále sleduje v časové posloupnosti. Jde o zaměření na komplexitu a kontextualitu.³

V metodice bude využita kombinace deskriptivní a komparativní metody. Při zpracování diplomové práce bude primárně používána metoda deskripce k zachycení aktuálního stavu implementovaného systému managementu jakosti, ale také tato metoda bude použita pro definování nových postupů a procesů pro auditování a zlepšování. V deskriptivní oblasti tedy půjde především o determinaci dílčích charakteristik, ale také o vymezení jednotlivých aktivních účastníků a jejich přístupů, rovněž i požadavků na procesy. Půjde tak i o snahu o vymezení a zachycení obsahového zaměření jednotlivých mezinárodních norem a jejich interakcí.

Následně dojde k implementaci a zapracování auditačních postupů. Dále bude provedena analýza stavu systému managementu jakosti v organizaci a to s časovým posunem. Získaná data a informace budou komparována a následně zhodnocena. Analýza je založena na rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak jednotlivé komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi spojitosti.

³ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 47-108.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Systémy managementu jakosti

Jakost nebo kvalita je pojem, který se vztahuje jak k výrobkům a službám, tak i k prováděným činnostem a procesům.⁴ Pojem jakost lze v širším pojetí definovat jako souhrn vlastností a charakteristických znaků produktu či služby, které představují schopnost uspokojovat jak dané, tak i vyvolané potřeby.⁵ V současné době se tematika jakosti či kvality stává nedílnou součástí jak vzdělávacích aktivit, tak ale i výzkumu nových metod a přístupů a jejich aplikace v různých oblastech činností. Jednou z dalších interpretací pojmu je obsažena v normě ISO 9000 kdy jakost neboli kvalita je určitým stupněm splnění požadavků souborem vnitřně spjatých neboli inherentních charakteristik. Požadavek je definován jako potřeba či očekávání, jež jsou buď stanoveny, obecně předpokládány anebo jsou závazné. Význam pojmu inherentní je definován jako existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika. Pojem charakteristika je vymezen jako rozlišující vlastnost.⁶

Systém managementu jakosti lze vyjádřit, jako nedílnou část systému managementu organizace, která má zaručit maximální možnou míru spokojenosti zákazníka a to při minimálních nákladech.

Níže uvedená tabulka 1 znázorňuje potenciální přínosy zavedení systému managementu jakosti pro jednotlivé zúčastněné strany tedy zákazníky, vlastníky či vrcholové vedení organizace, zaměstnance, dodavatele a danou společnost .

⁴ VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 14-16.

⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. s. 74.

⁶ VEBER, J., et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2010. s. 11

Tabulka 1: Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro zainteresované strany

Zainteresoaná strana	Očekávané přínosy
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená vlastnost dodávek, - zvýšená důvěra v dodavatele, - snížení nákladů na životní cyklus, - snížení objemu stížností a reklamací apod.
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace, - lepší perspektivy na trzích, - jasné vymezení pravomocí a odpovědnosti, - vyšší transparentnost systému managementu apod.
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšené pracovní prostředí, - jasné vymezení odpovědností a pravomocí, - vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy, - zlepšená úroveň interní komunikace, - zlepšení v procesech řízení lidských zdrojů apod.
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů, - dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli, - sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu jakosti apod.
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená výkonnost organizací (tj. vyšší objem odvedených daní) - snižování nezaměstnanosti, - respektování legislativních požadavků, - snažší orientace při výběru řízení apod.

Zdroj: NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. s. 21.

3.1.1 Koncepce Managementu jakosti na bázi norem ISO

ISO je zkratkou pro International Organization for Standardization, neboli Mezinárodní organizaci pro normalizaci, jejímž úkolem je koordinace normalizačních technických činností v mezinárodním měřítku vedoucích k usnadnění spolupráce jak v oblasti vědy, techniky, tak i hospodářství. Mezinárodní organizace pro normalizaci byla založena v roce 1946 se sídlem

ve Štrasburku a tehdejší ČSR patřila k jejím zakládajícím členům. ISO je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO). Národním zástupcem ČR pro oblast ISO je Český normalizační institut. Mezinárodní normy jsou obvykle připravovány technickými komisemi ISO, ale také dochází v této oblasti ke spolupráci s vládními a nevládními organizacemi, se kterými ISO navázala pracovní styk. Jednotlivé vypracované návrhy mezinárodních norem, které byly přijaty technickou komisí, jsou rozesílány členským orgánům k hlasování. Aby mohlo dojít ke zveřejnění mezinárodní normy, je nutné její schválení minimálně 75 % hlasujícími členy.

Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila v roce 1987 sadu norem, které se již nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy. Tyto normy se zabývaly výhradně požadavky na systém, tedy systém jakosti. Tato pětice norem je nejčastěji označována jako normy ISO řady 9000. Zmíněné normy zatím prošly několika zásadními revizemi, z nichž zatím poslední proběhla na konci roku 2009. Na základě těchto norem si rozličné organizace mohou vytvářet své systémy jakosti neboli systém managementu jakosti.⁷

Normy ISO řady 9000 jsou od samého prvopočátku koncipovány jako univerzální systémy, což znamená, že mohou být aplikovány jak malými, tak velkými podniky a to bez ohledu na typ jejich podnikatelského zaměření, které napomáhají při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti. Normy ISO jsou například vhodné jak pro obchodní nebo stavební společnosti, ale také i pro zdravotnická zařízení, ministerstva či obecní úřady.⁸

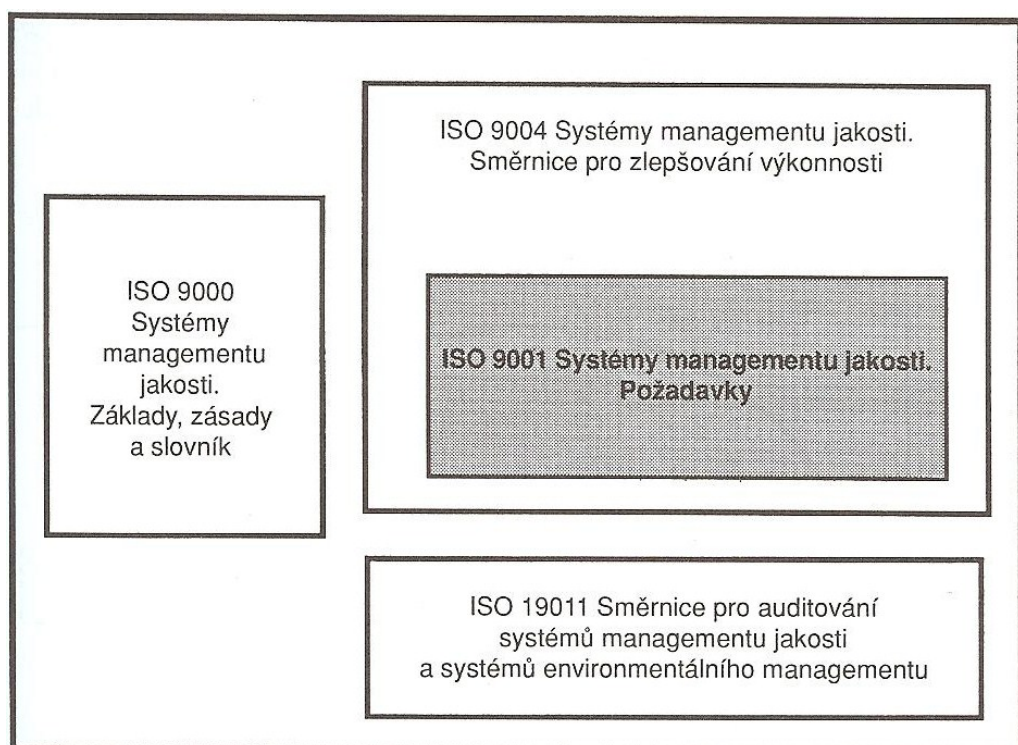
Implementace systému managementu jakosti, jeho udržování i certifikace je výhradně a pouze dobrovolnou aktivitou dotčeného podnikatelského subjektu.

⁷ NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R., et al. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 23.

⁸ VEBER, J., et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2010. s. 65-66.

Na níže uvedeném obrázku je graficky znázorněna struktura souboru norem ISO 9000:2000.

Obrázek 1: Struktura souboru norem ISO 9000:2000



Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. s. 25.

3.1.2 Norma ISO 9001-2000 Systém managementu jakosti

Charakteristickým znakem certifikace ISO 9001-2000 je zacílení na procesní přístup ke všem činnostem systému managementu jakosti v oblastech

identifikace, specifikace a zajištění potřebných zdrojů pro efektivní řízení a to jak vstupních, hodnototvorných, ale také výstupních charakteristik procesů. Pro efektivní fungování společnosti je tedy zapotřebí nastavit a řídit mnoho na sebe navazujících či vzájemně propojených činností. Procesní přístup lze definovat jako systém procesů, které jsou identifikovány, na sebe vzájemně působící, a jsou řízeny tak, aby vytvářely požadovaný výstup. Dalším znakem je uplatňování zásad managementu jakosti, ale také přizpůsobení se obecným zásadám managementu systémů a možnosti vzájemné integrace. Významné je zdůraznění činností přidávajících hodnotu před pouhým dokumentováním i plněním písemných postupů. Neméně důležité je i měření výkonnosti procesů a zajišťování zpětné vazby pro hodnocení spokojenosti zákazníka, ale také neustálé zlepšování jednotlivých procesů.

Norma ČSN EN ISO 9001 uvádí, že implementace systému managementu jakosti má být strategickým rozhodnutím organizace. Na koncept a uplatnění systému managementu jakosti v organizaci mají vliv jak neustále se měnící potřeby, ale tak i konkrétní cíle, poskytované produkty, používané procesy, velikost i struktura dané organizace. Účelem zmíněné normy není, aby z ní vyplývala jak jednotnost struktury systémů managementu jakosti, tak i jednotnost dokumentace. Norma může být používána interními a externími stranami, taktéž ji mohou používat certifikační orgány při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky předpisů a také vlastní požadavky organizace.⁹

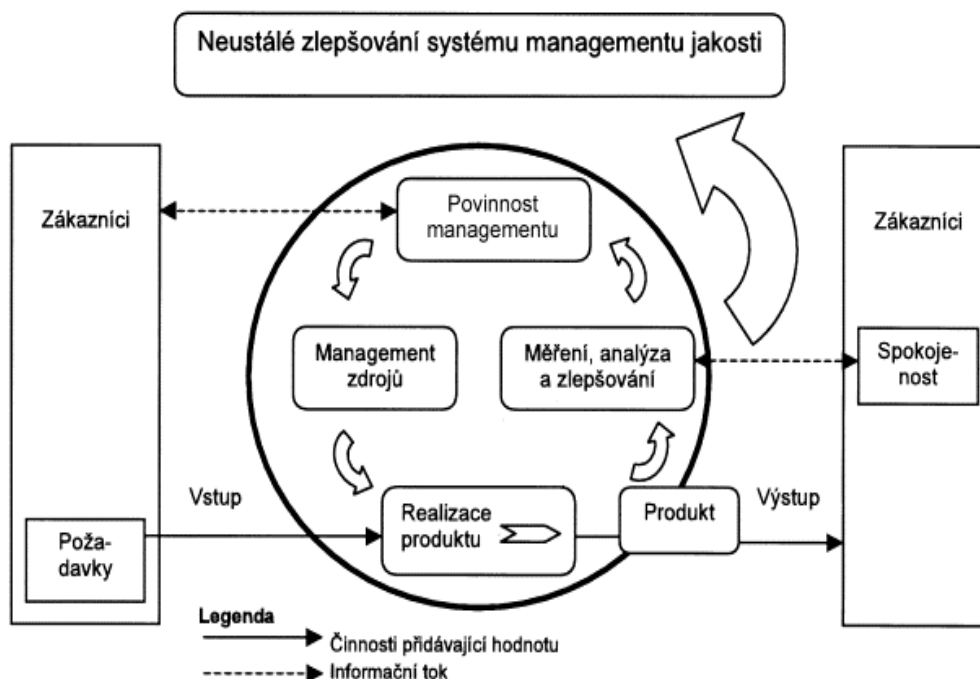
V této mezinárodní normě dochází ke specifikaci jednotlivých požadavků na systém managementu jakosti a to v případech, kdy organizace buď potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt¹⁰ a má také v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací systému managementu jakosti, ale také jeho neustálé zlepšování.

⁹ ČSN EN ISO 9001 ed.2 – *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002. s. 9.

¹⁰ Produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů. V normě je tedy pojem produkt specifikován jako produkt či služba, která je buď určena pro zákazníka a nebo požadovaná zákazníkem.

Na níže uvedeném modelu je znázorněno propojení jednotlivých procesů. Jsou zde graficky znázorněny veškeré požadavky zmíněné normy v oblasti systému managementu kvality, odpovědnosti managementu, managementu zdrojů, realizaci produktu a měření, analýzu a zlepšování, avšak tento model nezachycuje procesy na podrobné úrovni. Na vstupu zaujímají důležitou roli zákazníci a to z důvodu stanovování požadavků. Realizace produktu, aby byla úspěšná a efektivní, vyžaduje odpovědný management, aby byly zajištěny lidské, hmotné i finanční zdroje. Na výstupu je důležité zhodnotit míru spokojenosti zákazníka, to znamená, zda společnost splnila požadavky.

Obrázek 2: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti



Zdroj: ČSN EN ISO 9001 ed. 2 - Systémy managementu jakosti - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002. s. 13.

Systémy managementu jakosti – Požadavky, kapitoly 4 až 8

Norma ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu kvality – Požadavky se skládá z osmi kapitol. V kapitolách 1 až 3 je vymezen jak předmět normy, termíny a definice, ale také jsou zde uvedeny citované normativní dokumenty. Požadavky a doporučení jsou vymezeny v následujících pěti kapitolách, které jsou jednotlivě zaměřeny na specifické oblasti a to:

- kapitola 4 Systém managementu jakosti všeobecně definuje požadavky na vytvoření, dokumentování, implementování a udržování systému managementu jakosti. Je vyžadováno, aby ve společnosti byly jednotlivé procesy definovány, ale také, aby byl celý systém řádně a vhodně dokumentován. Jde tedy jednak o procesní rámec v celé své šíři, ale také o požadavky na dokumentaci, která zahrnuje oblast politiky kvality, příručku kvality, řízení dokumentů a záznamů. Rozsah dokumentace systému managementu kvality může být odlišný u jednotlivých společností, a to s ohledem na její velikost a druh činností probíhajících ve společnosti, také s ohledem na složitost a vzájemné působení daných procesů, ale i s ohledem na kompetence pracovníků. Před implementací systému managementu jakosti je nutné si ujasnit, které procesy budou do tohoto systému zahrnuty. Toto ujasnění a následné rozhodnutí je plně v kompetenci vedení společnosti s ohledem na charakter jednotlivých procesů.
- kapitola 5 Odpovědnost managementu definuje požadavky aktivního zapojení vrcholového vedení v oblasti systému managementu kvality. Mezi hlavní požadavky patří vytvoření v organizaci prostředí, kde plnění požadavků zákazníka bude absolutní prioritou. V politice jakosti deklarovat vůli plnit požadavky zákazníků a uvolňovat zdroje pro neustálé zlepšování systému managementu jakosti. Přerozdělovat cíle jakosti na všechny organizační úrovně a rozvoj systému managementu

jakosti podrobit účelnému plánování zdrojů a postupů. Vrcholové vedení též musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu jakosti organizace, aby byla zajištěna jeho kontinuita vhodnosti, přiměřenost a efektivnost.¹¹

- kapitola 6 Management zdrojů se věnuje potřebě řízení různých druhů zdrojů, zejména pak lidských.¹² Konkrétně se jedná o zaměstnance, infrastrukturu tj. zařízení, budovy atd., informace, pracovní prostředí, finance, dodavatele atd.¹³ Též je zde definována způsobilost zaměstnanců zastávat určité funkce. Dále jsou zde uvedeny požadavky na produkt, požadavky na budování partnerských vztahů s dodavateli a klade se zde důraz na vhodné postupy finančního řízení včetně analýzy ekonomických ztrát způsobených neplněním požadavků na produkty.
- kapitola 7 Realizace produktu je velmi rozsáhlou kapitolou normy. Jsou zde definovány požadavky na procesy týkajících se zákazníka ve smyslu identifikace a přezkoumání požadavků týkajících se produktu, nastavení efektivních způsobů komunikace se zákazníky, ale také procesy týkajících se oblasti návrhu a vývoje produktu, ale i nákupu, výroby a poskytování služeb. Jsou zde zachyceny všechny hlavní procesy společnosti. Dále je nutné zmínit i skutečnost, že právě některé procesy z této kapitoly budou moci být ze systému managementu jakosti v odůvodněných případech vyloučeny, pokud to nenaruší schopnost organizace dodávat produkty v souladu s požadavky.¹⁴
- kapitola 8 Měření, analýza a zlepšování je významnou kapitolou a to zejména pro výkonnost a funkčnost systému managementu jakosti. Jsou

¹¹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. s. 29.

¹² NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. s. 46.

¹³ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. s. 30.

¹⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. s. 31.

zde uvedeny požadavky jak na klasické procesy měření produktu, tak i na celou řadu systémových měření, jako jsou například:

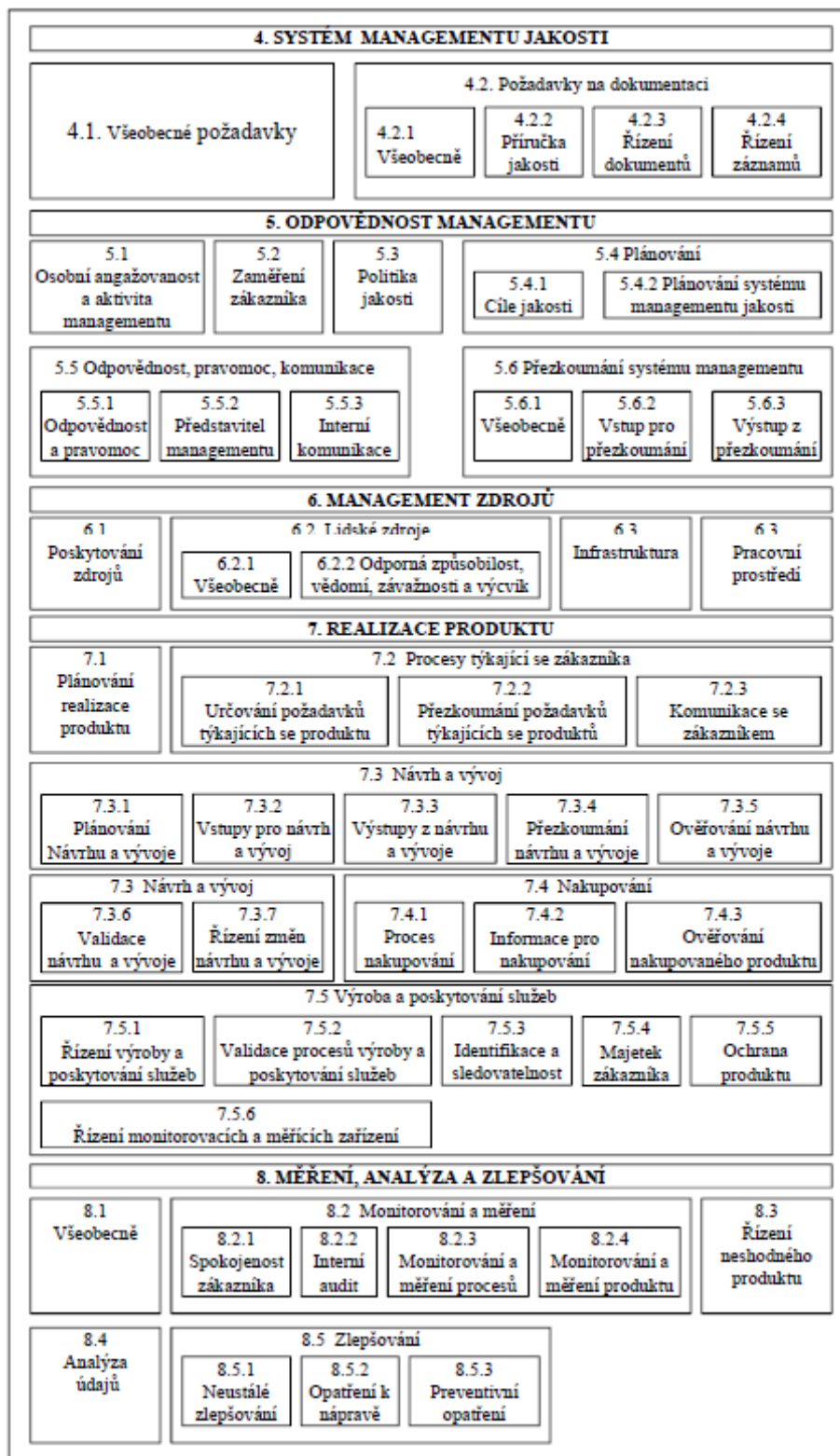
- měření spokojenosti zákazníků
- měření spokojenosti zaměstnanců i dalších zainteresovaných stran,
- měření výkonnosti zavedeného systému managementu jakosti, ale i měření výkonnosti procesů i organizace,
- měření nákladů, které se vztahují k jakosti i efektů ze zlepšování apod.¹⁵
- benchmarking

Veškeré požadavky, které jsou uvedeny v dotčené normě, jsou generické a též je mohou aplikovat veškeré organizace a to bez ohledu na typologii, velikost organizací a na poskytované produkty. Pokud však některé požadavky dotčené normy nemohou být aplikovány v organizaci, a to s ohledem na charakter organizace a její produkt, mohou být tyto požadavky vyloučeny. Vyloučeny však mohou být jen ty požadavky, které nemají vliv na schopnost nebo odpovědnost organizace poskytovat produkt, splňující požadavky zákazníka, a nemají vliv na aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů.

Na níže uvedeném obrázku 3 je graficky znázorněna struktura požadavků podle normy ČSN EN ISO 9001. Jsou zde hierarchicky uspořádány jednotlivé kapitoly předmětné normy, které jsou dále rozděleny do tematických podskupin. Tyto podskupiny, pokud se vyskytují, obsahují dílčí oblasti.

¹⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. s. 31.

Obrázek 3: Struktura normy ISO 9001



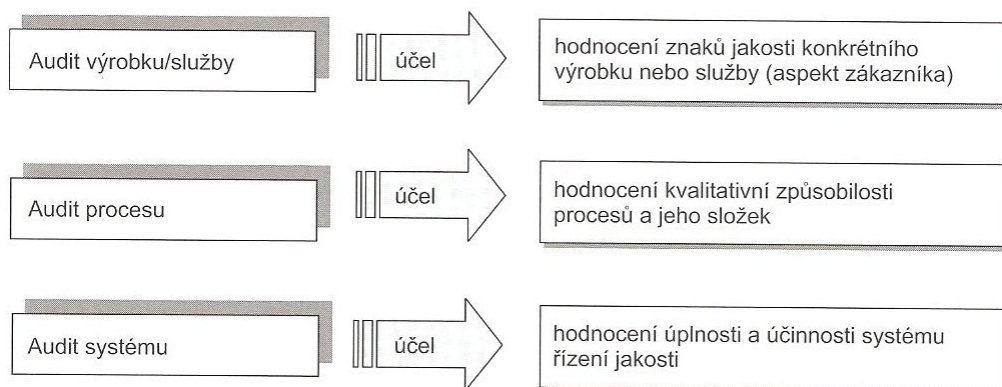
Zdroj: ŠNAJDR, I., et al. *Efektivnost certifikovaných systémů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. s. 16

3.2 Auditování v systému managementu jakosti

Audit je specifickou formou kontrolní činnosti. Účelem auditu je vyhodnotit předmět auditu a to nezávisle, systematicky, ale i objektivně a to s cílem stanovení rozsahu splněných kritérií auditu.

Existují různé druhy auditu. Audity mohou být zaměřeny na výrobky či služby, nebo také na procesy, při nichž výrobky vznikají. Předmětem auditu může být i systém řízení jakosti.

Obrázek 4: Druhy auditů

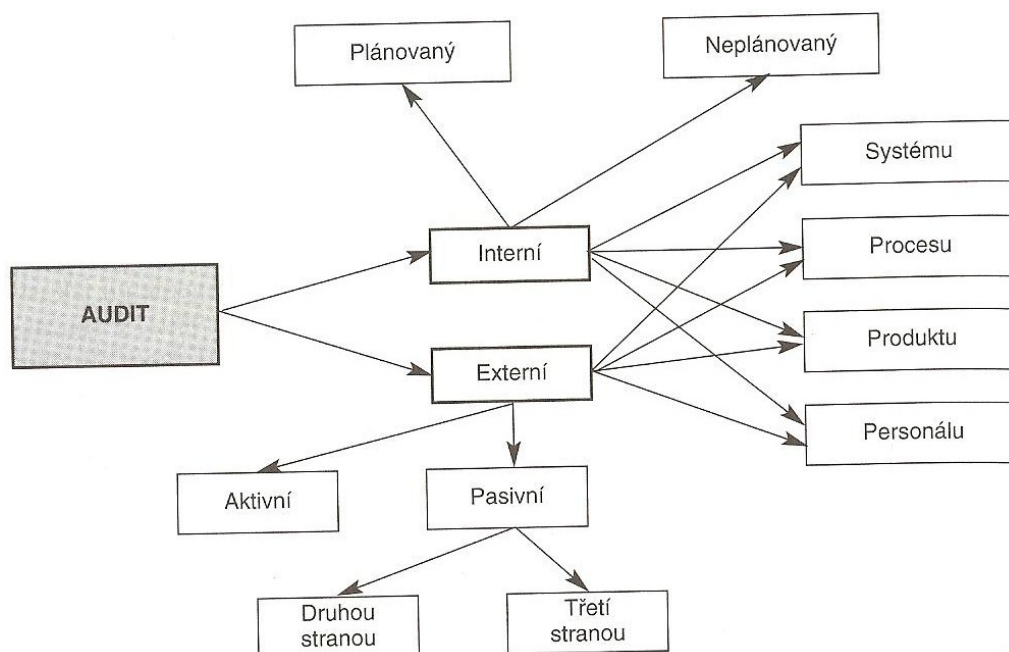


Zdroj: VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha:Grada Publishing, 2007. s. 105.

Pro účely této práce bude nadále zmiňován pouze audit systému. Předmětem auditu systému je implementovaný systém jakosti v dané společnosti. Závěry z auditu jsou cennými informacemi pro dotčenou společnost a to z důvodu, že při zjištění neshod čili nedostatků, měla by být přijata odpovídající nápravná opatření, která v budoucnu zabezpečí požadovaný shodný stav.

Auditování je proces, jenž by měl být neoddělitelnou součástí systému managementu jakosti. Kterýkoli audit by měl mít základní účastníky, kterými jsou klient, auditor a prověřovaný. V systémech managementu jakosti existuje několik druhů auditů.

Obrázek 5: Druhy auditů v systémech managementu jakosti



Zdroj: NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. s. 250

3.2.1 Auditování systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 19011

Auditování je tedy významným nástrojem managementu, který slouží pro monitorování, ale také slouží k ověřování efektivní realizace politiky jakosti.

Pokyny pro řízení programů auditů, provádění interních či externích auditů systému managementu jakosti jsou obsahem Směrnice pro auditování

systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 19011. Tato norma také obsahuje návod pro odbornou způsobilost a hodnocení auditorů. Norma je koncipována tak, že ji mohou aplikovat jak případní uživatelé, auditori, organizace zavádějící systémy managementu jakosti, nebo také organizace, které potřebují provádět audity systému managementu jakosti.

V této části práce není uveden kompletní rozbor znění všech kapitol ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti.

Norma obsahuje sedm kapitol. V prvních dvou kapitolách je vymezen předmět normy a jsou zde uvedeny normativní odkazy. Kapitola 3 uvádí odpovídající termíny a definice. Zásady, požadavky i doporučení jsou vymezeny v následujících čtyřech kapitolách, které jsou jednotlivě zaměřeny na specifické oblasti.

- kapitola 3 Termíny a definice

Norma definuje audit jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu. Hodnocení auditu má být objektivní a jeho cílem je stanovení rozsahu splnění kritérií auditu.¹⁶ Dále jsou v normě uvedena kritéria auditu, která znamenají soubor politik, postupů či požadavků a tato kritéria jsou používána jako základ pro komparaci se zjištěnými důkazy z auditu. Zjištění z auditu předchází závěru z auditu. Zjištění z auditu znamená, že výsledky hodnocení důkazů z auditů, které mohou být kvalitativní nebo kvantitativní, jsou hodnoceny podle kritérií auditu. Toto zjištění může konstatovat shodu, což znamená, že důkazy zjištěné při auditu jsou v souladu se souborem politik, postupů nebo požadavky. Také ale může konstatovat neshodu či příležitosti ke zlepšování. Závěr z auditu je zpracovaný výstup auditorem nebo týmem auditorů. Organizace, subjekt nebo osoba, která žádá o audit je nazývána klientem auditu.

¹⁶ ČSN EN ISO19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 10.

Auditovanou organizací je označována ta organizace, ve které je audit prováděn. Auditorem je osoba způsobilá provádět audit. Program auditu se dotýká veškerých činností, které jsou nezbytné k plánování, organizování a provedení auditu.¹⁷

- kapitola 4 Zásady auditování

Charakteristickým rysem auditování je dodržování mnoha zásad a to z důvodu, aby audit zajistil odpovídající a dostatečné závěry z auditů. Jedná se o níže uvedené zásady, které by měly být dodržovány:

- etické chování auditora: důvěryhodnost, jednotnost, důvěrnost a diskrétnost má být základem při provádění auditů.
- Spravedlivé prezentování: povinností auditora je pravdivě a přesně uvádět zjištění a závěry z auditu.
- Povinnost profesionálního přístupu: je vyžadována pečlivost, ale i správnost úsudku při analýze důkazů z auditu. Z výše uvedeného vyplývá, že je zapotřebí, aby auditor měl i odbornou způsobilost.
- Nezávislost: Auditóři jsou nezávislí na činnosti, kterou auditují a nejsou zaujatí. Není přípustné, aby se dostali do střetu zájmů. *„Auditóři zaujímají během procesu auditu objektivní stanovisko, aby zajistili, že zjištění z auditů a závěry z auditů budou založeny výlučně na důkazech z auditů.“*¹⁸
- Průkaznost: Je nutné, aby důkazy z auditu byly ověřitelné, a musí být založeny na dostupných vzorcích informací. Auditorem musí být uplatňován přístup k auditování odvozený od vyhodnocování faktů.¹⁹

¹⁷ Tamtéž. s. 11.

¹⁸ ČSN EN ISO19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 12.

¹⁹ NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. s. 253.

- kapitola 5 Řízení programu auditů

Do programu auditů je možné zařadit jeden nebo více auditů a to s ohledem na velikost, zaměření, ale i složitost auditované společnosti. V programu auditů jsou zahrnuty všechny činnosti nezbytné pro plánování a organizování typů a počtů auditů, ale také všechny činnosti nezbytné pro poskytování zdrojů na jejich účinné i efektivní vedení v určeném časovém rámci.²⁰ Program auditů by měl tedy dostatečně obsahovat plánování a zajišťování zdrojů, ale také stanovit postup vedení auditů v rámci programu. Může se tedy jednat o sérii interních auditů, které budou pokrývat celý systém managementu jakosti ve společnosti pro specifikované období například daný rok.

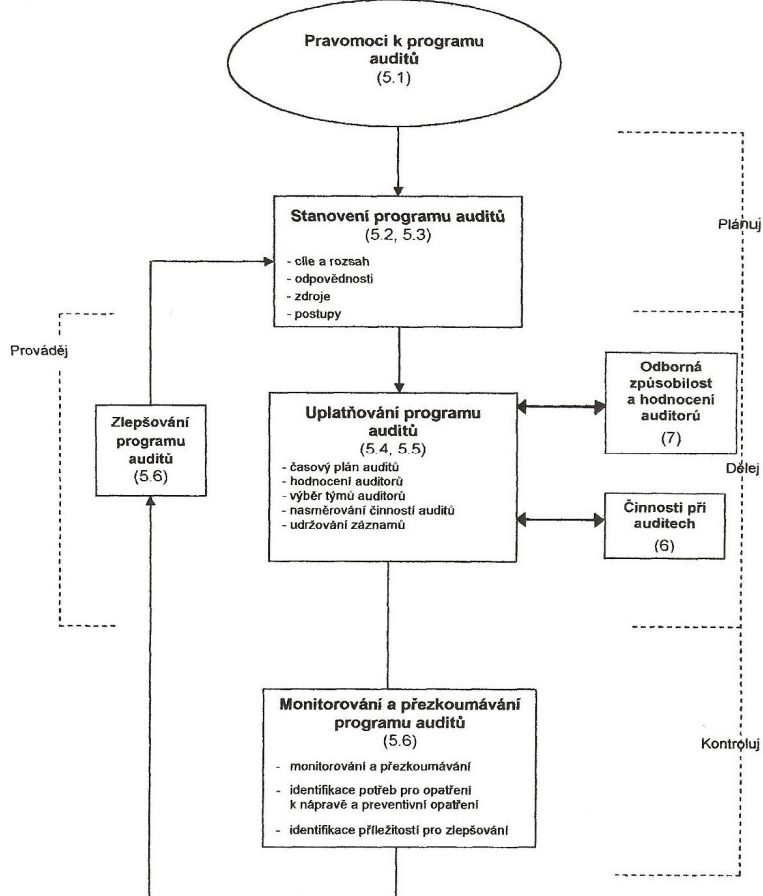
Na níže uvedeném obrázku je zachycen proces toku řízení programu auditů. Také je zde aplikována metodologie PDCA, jež je také označována jako takzvaný Demingův cyklus. Tento cyklus může být použit napříč celým systémem managementu jakosti a to díky své univerzálnosti. Metodologie PDCA neboli Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej, kdy:

- Plánuj, znamená stanovení cíle a procesů nezbytných k dosahování výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace.
- Dělej znamená implementuj procesy. Zde se skrývá celé operativní řízení realizace.
- Kontroluj znamená monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politikám, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích.

²⁰ ČSN EN ISO19011 *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 13.

- Jednej znamená prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu.²¹

Obrázek 6: Znárodnění procesu toku řízení programu auditů



Zdroj: ČSN EN ISO19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 14

Je také nutné definovat cíle programu auditů. Jedním z definovaných cílů programu auditů může být splnění požadavků na certifikaci dle normy systému managementu jakosti, nebo také přispívat ke zlepšování systému managementu. Dále norma v této kapitole pojednává o rozsahu programu auditů, o odpovědnosti, zdrojích a postupech v rámci programu auditů, ale také

²¹ ČSN EN ISO 9001 ed.2 – Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002. s. 12.

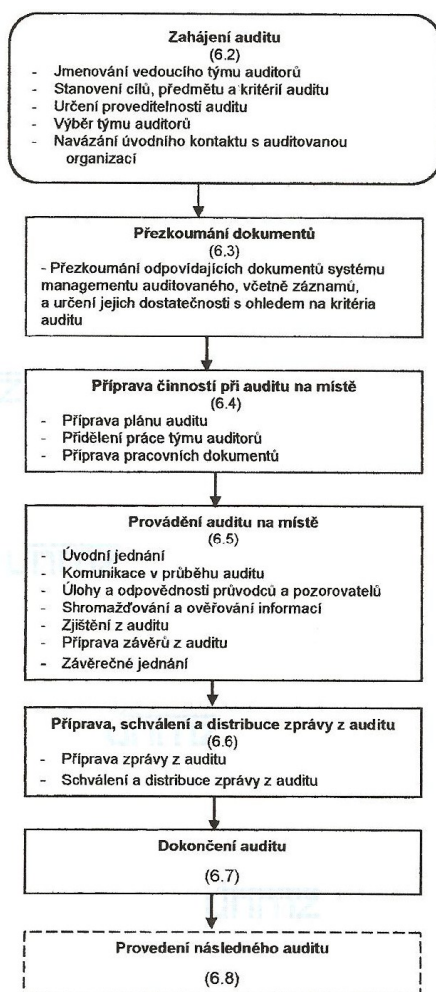
o uplatňování programu auditů, záznamech, monitorování a přezkoumávání programu auditů.

- kapitola 6 Činnosti při auditu

V této kapitole jsou specifikovány jednotlivé činnosti, které mají být vykonány. Pro konkrétní audit by měl být jmenován vedoucí týmu auditorů a to osobami odpovědnými za řízení programu auditu. Klientem auditu by měly být stanoveny cíle auditu, ale také i předmět a kritéria auditu by měly být vymezeny klientem auditu a vedoucím týmu auditorů. Po přezkoumání dokumentů systému managementu auditovaného klienta a shledání, že je audit proveditelným, dochází k výběru týmu auditorů tak, aby v týmu byly zastoupeny všechny znalosti a zkušenosti, jež jsou potřebné k dosažení cílů auditu. Neméně důležité je navázání úvodního kontaktu s auditovanou společností, přezkoumání dokumentace auditované organizace před konáním auditu na místě s cílem zjistit shodu dokumentovaného systému s kritérii auditu. Dále norma pojednává o přípravě činností při auditu na místě, to znamená přípravu plánu auditu, přidělení práce týmu auditorů, přípravu pracovních dokumentů. Následně norma pojednává o auditu na místě v posloupnosti od úvodního jednání, komunikaci v průběhu jednání, ale také úlohy a odpovědnosti průvodců a pozorovatelů až po shromažďování a ověřování informací, které odpovídají cílům, předmětu a kritériím auditu. Při úvodním jednání neboli schůzce měly být mimo jiné i odsouhlaseny cíle, předmět a kritéria auditu, potvrzení časového rozvrhu auditu, ale také potvrzení jazyka, ve kterém bude audit veden, ale také informace o podmínkách, při kterých může být audit ukončen atd.

Na níže uvedeném obrázku jsou graficky znázorněny typické činnosti vykonávané při auditech a to v jejich časové souslednosti. Jsou zde zachyceny jednotlivé úrovně, od zahájení auditu, přezkoumání dokumentů, přípravy činností při auditu na místě, provádění auditu na místě, přípravy, schválení a distribuce zprávy z auditu až po úroveň dokončení auditu a provedení auditu, a činnosti prováděné v rámci těchto úrovní.

Obrázek 7: Přehled typických činností při auditu



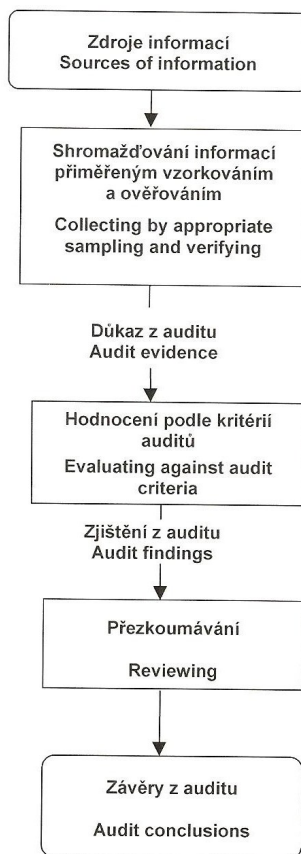
POZNÁMKA Čárkovaná čára označuje činnosti následného auditu, které se obvykle nepovažují za součást auditu.

Zdroj: ČSN EN ISO19011 *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 21

Dalším oddílem této kapitoly je oddíl shromažďování a ověřování informací. Veškeré informace, které odpovídají cílům, předmětu a kritériím auditu mají být shromažďovány vhodným vzorkováním a mají být také ověřovány.

Důkazy z auditu tedy smějí být pouze ověřitelné informace a mají být zaznamenány, ale také mají být založeny na vzorcích dostupných informací.²²

Obrázek 8: Přehled procesu od shromažďování informací až po závěry z auditu



Zdroj: ČSN EN ISO19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 31.

Následně musí dojít ke shrnutí zjištění z auditu, kdy jsou důkazy z auditu vyhodnoceny. Poté dojde k přípravě závěrů z auditu, to znamená, že se sejde tým auditorů za účelem odsouhlasení závěrů z auditu a také aby například připravili doporučení, pokud je to stanoveno v cílech auditu. Následuje závěrečné jednání s auditovanou společností, na kterém jsou prezentovány

²² ČSN EN ISO 9001 ed.2 – Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002. s. 30.

závěry a zjištění z auditu. Po výše uvedeném následuje příprava zprávy z auditu. Tato zpráva má podávat přesný, stručný, kompletní, ale i jasný záznam o auditu. Poté následuje schválení a distribuce zprávy z auditu. Zpráva z auditu má obsahovat náležitosti jako jsou datum, má být přezkoumána i schválena dle postupů programu auditu. Tato zpráva je výlučným majetkem klienta auditu. Pokud byly provedeny veškeré činnosti, které jsou popsány v plánu auditu, a schválená zpráva z auditu byla již distribuována, došlo k dokončení auditu.

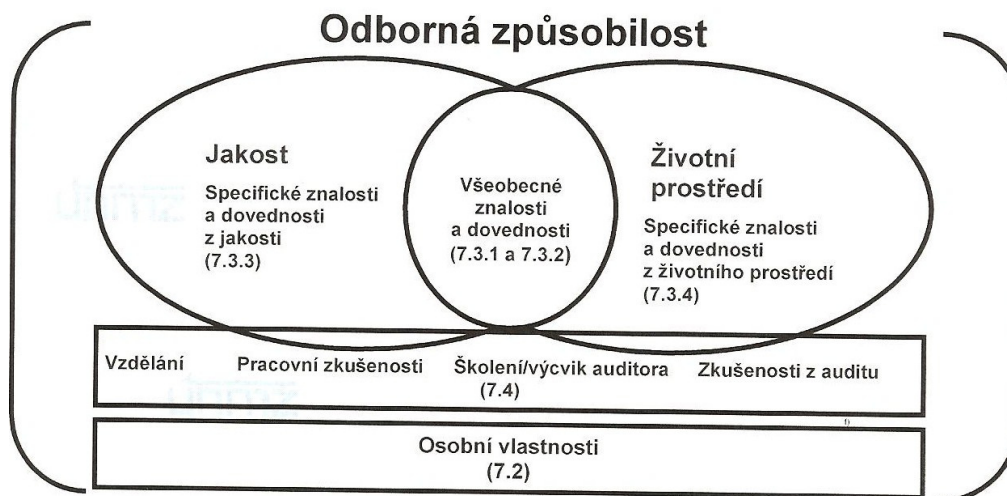
- kapitola 7 Odborná způsobilost a hodnocení auditorů

Důvěra a spolehnutí se na proces auditů je závislé na odborné způsobilosti osob, které vykonávají auditu.²³ Je tedy nutné, aby auditoři udržovali, rozvíjeli a zlepšovali svoji odbornou způsobilost. V této kapitole jsou definovány požadavky jak na osobní vlastnosti, ale také na znalosti a dovednosti auditorů v systému managementu jakosti. Dále jsou zde uvedeny požadavky na všeobecné znalosti a dovednosti vedoucích týmů auditorů jak ve všeobecné rovině, tak i v oblasti systému managementu jakosti.

Na níže uvedeném obrázku je graficky znázorněna koncepce odborné způsobilosti auditora. Odborná způsobilost auditora se tedy skládá z kombinace jeho všeobecných znalostí a dovedností, což je znalost zásad, postupů, technik auditů, a specifických znalostí a dovedností v oblasti jakosti, které zahrnují terminologii jakosti, zásady, nástroje managementu jakosti, ale také znalost jednotlivých procesů a postupů. Základnou odborné způsobilosti jsou osobní vlastnosti auditora, dalším stupněm je vzdělání, také pracovní zkušenosti, školení či výcvik auditora, ale i praktické zkušenosti z auditu.

²³ ČSN EN ISO 9001 ed.2 – Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002. s. 37.

Obrázek 9: Kompetence odborné způsobilosti



Zdroj: ČSN EN ISO19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 38.

3.3 Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality ČSN EN ISO 9004

Norma ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality nabízí vodítko, nebo instrukce sloužící jako podpora pro dosahování udržitelného úspěchu kterékoli organizace, jež funguje v současném náročném souhrnném a silně turbulentním ovzduší a to přístupem managementu kvality.

Organizace, která svou způsobilostí dokáže plnit očekávání a potřeby svých zákazníků, ale i ostatních zúčastněných stran a to rovnoměrně a dlouhodobě je schopna dosáhnout svého udržitelného úspěchu. K tomuto lze dospět kombinací efektivního řízení organizace, učením se, soustředěním se na prostředí organizace, aplikováním inovací či zlepšování.

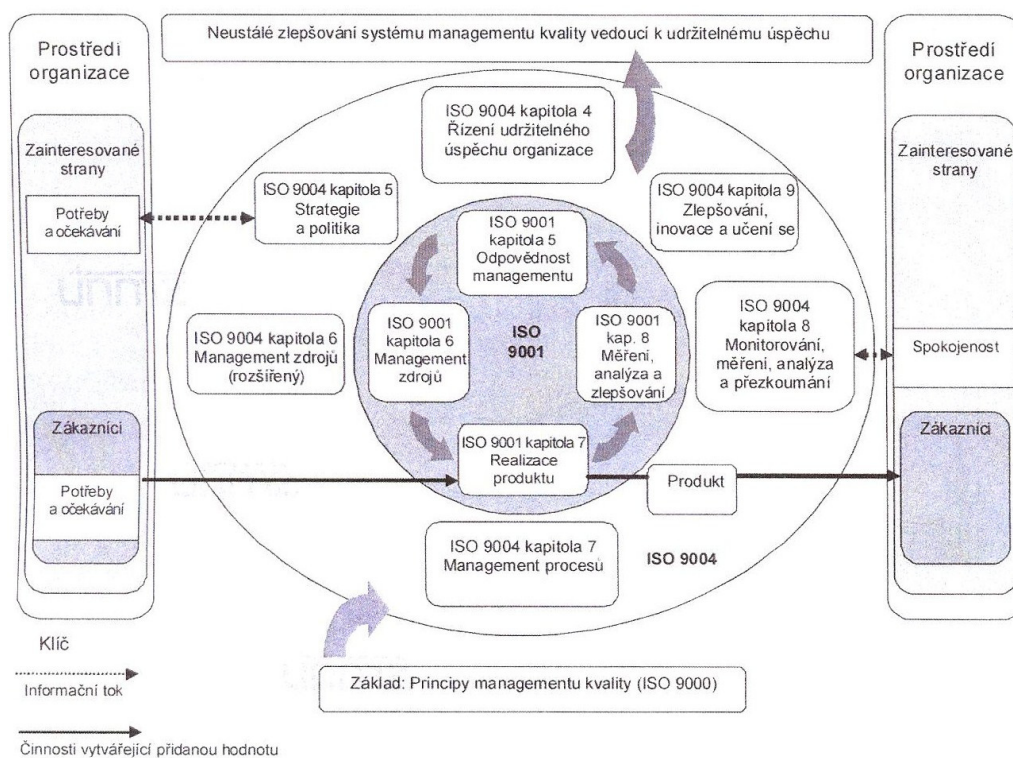
Důležitým nástrojem prověřování úrovně vyspělosti organizace je sebehodnocení, jež doporučuje tato mezinárodní norma. Sebehodnocení v sobě

obsahuje systém managementu, strategii, vedení lidí, řízení lidí, zdroje, procesy, identifikaci silných a slabých stránek a též možnosti pro inovace či zlepšování.²⁴

ISO 9004 oproti ISO 9001 chápe management kvality v širším pojetí a to z důvodu, že zohledňuje potřeby a očekávání všech zúčastněných stran. Tato norma uvádí návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace.

Na níže uvedeném obrázku je zachyceno propojení prvků normy 9001 a 9004 pomocí modelu procesně orientovaného managementu kvality.

Obrázek 10: Rozšířený model procesně orientovaného systému managementu kvality



Zdroj: ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. s. 7.

²⁴ ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační ústav, 2010. s. 6.

Níže je uveden výběr kapitol z normy Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality ČSN EN ISO 9004, nebo jejich částí, jež mají souvislost s tématem práce.

3.3.1 Kapitola 4 – Řízení udržitelného úspěchu organizace

Kapitola 4 vymezuje 8 principů managementu kvality, které by mělo vrcholové vedení implementovat do přístupu managementu kvality v rámci zvyšování výkonnosti organizace. Jedná se o princip 1 zaměření na zákazníka, princip 2 vedení a řízení lidí, princip 3 zapojení lidí, princip 4 procesní přístup, princip 5 systémový přístup managementu, princip 6 neustálé zlepšování, princip 7 rozhodování na základě faktů a princip 8 vzájemně prospěšné dodavatelsko odběratelské vztahy.

Systém managementu kvality by měl zajišťovat jak účinné využívání zdrojů, rozhodování na základě faktických důkazů, tak i soustředění se na spokojenost zákazníka, tak na potřeby a očekávání dalších relevantních zainteresovaných stran.

Udržitelného úspěchu může být v organizaci dosaženo, pokud vrcholové vedení učiní potřebné kroky. Jedná se tedy o dlouhodobou plánovací perspektivu, která obsahuje trvalé a pravidelné analyzování organizace, ale také identifikaci všech relevantních zainteresovaných stran, se kterými je v kontaktu. Vrcholové vedení by dále mělo identifikovat krátkodobá či dlouhodobá rizika, vytvořit celkovou strategii, kterou bude organizace tato rizika snižovat, ale také předvídat budoucí potřebu zdrojů. Dále by vrcholové vedení mělo vytvořit procesy vhodné pro dosahování strategie organizace, ale také pravidelně posuzovat shodu s aktuálními plány a postupy včetně preventivních či nápravných opatření, ale také zajistit příležitosti ke vzdělávání.

V rámci neustále se měnícího prostředí organizace by mělo docházet k jeho monitorování a následné identifikaci a posouzení a řízení rizika zúčastněných stran a jejich měnících se potřeb. Zúčastněné strany jsou jednotlivci, ale i další subjekty, které jsou určitým způsobem zainteresovány nebo ovlivněny organizací. Potřeby a očekávání zúčastněných stran se mohou vzájemně lišit a být různé a proto i prostředky zjišťování mohou být odlišné.

Obrázek 11: Příklady zainteresovaných stran a jejich potřeb a očekávání

Zainteresaná strana	Potřeby a očekávání
Zákazníci	Kvalita, cena a výkonnost dodávání produktů
Vlastníci/akcionáři	Udržitelná ziskovost Transparentnost
Lidé uvnitř organizace	Dobré pracovní prostředí Jistota práce Uznání a odměňování
Dodavatelé a partneři	Vzájemné přínosy a kontinuita vztahů
Společnost	Ochrana životního prostředí Etické chování Shoda s požadavky zákonů a předpisů

Zdroj: ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. s. 12.

3.3.2 Kapitola 5 – Strategie a politika

Na začátku této kapitoly je uvedeno doporučení pro vrcholové vedení a to stanovit a též udržovat misi, vizi a hodnoty organizace v souvislosti s dosažením udržitelného úspěchu. Dále by vedení mělo určit strategii a politiky pro zajištění výše uvedeného. Strategie a politiky musí být udržovány v aktuálním stavu a být efektivní a proto je nutné soustavně monitorovat a analyzovat prostředí organizace, nové technologie, politické změny, konkurenční prostředí, potřeby a očekávání zákazníků, ekonomické prognózy a sociologické činitele. Je třeba též identifikovat potřeby a očekávání zúčastněných stran, posuzovat zdroje a vhodnost procesů, identifikovat potřeby zdrojů pro budoucnost, aktualizovat strategie a politiky a identifikovat výstupy.

Po zavedení strategie a politik je třeba pokračovat v jejich rozšiřování, přetvářet je na měřitelné cíle, stanovovat harmonogram a hodnotit strategická rizika. Další důležitou součástí je komunikace o zavedené strategii a politice, komunikace by měla být včasná, neustálá a účelová, se zahrnutím zpětné vazby a fungováním v horizontálním i vertikálním směru ve struktuře organizace.

3.3.3 Kapitola 6 – Management zdrojů

Pro dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů je nutná identifikace interních a externích zdrojů. Pro jejich správné a funkční využívání je nutná existence procesů pro poskytování zdrojů, jejich alokaci, monitorování, hodnocení a optimalizaci. Kapitola 6 zmiňuje všechny druhy zdrojů organizace, zdroje finanční, lidské zdroje, znalosti, informace, technologie a přírodní zdroje.

Finanční zdroje by měly být určeny vrcholovým vedením v rámci finančních potřeb organizace a to ve všech svých podobách a formách, jako například hotovost, cenné papíry a půjčky. Proces monitorování a kontroly alokace zdrojů a jejich využívání je důležitým faktorem výkonnosti systému managementu a je též prostředkem pro identifikaci neefektivních činností a následně k určení opatření pro zlepšování. Lidský kapitál je významným zdrojem organizace a vedení by mělo pomocí managementu lidských zdrojů vytvářet a udržovat stanovenou vizi, prostředí a společné hodnoty pro dosahování cílů. Pomocí plánu rozvoje lidských zdrojů by měla organizace zajistit potřebné kompetence. Mělo by docházet k identifikaci potřebných profesních a osobních kompetencí do budoucna, identifikaci kompetencí dostupných v současné době a zavedení opatření pro jejich zvyšování a současně přezkoumávání a hodnocení zavedených opatření. Organizace by měla zvýšit zapojení a motivaci zaměstnanců a to pomocí sdílení znalostí,

zavedením systému individuálního odměňování, klasifikací dovedností a kariérního růstů včetně následného přezkoumávání.

Dalším procesem, který by měla organizace vytvořit a udržovat je výběr, hodnocení a zvyšování způsobilosti dodavatelů a partnerů. Důležitým aspektem je přínos pro organizaci, potenciál pro zvyšování způsobilosti dodavatelů a partnerů a rizika ze vztahů vyplývajících. Tyto vztahy by měly být neustále přezkoumávány a posilovány s ohledem na cíle organizace.

Znalosti, informace a technologie je další oblast, kde by měly být vytvořeny procesy pro vytváření a udržování těchto zdrojů. V rámci znalostí by mělo docházet k učení se z chyb a z úspěchů, k shromažďování znalostí a zkušeností jak zaměstnanců, tak i partnerů, dodavatelů a zákazníků a řízení dat a záznamů. V případě technologií by měla organizace vytvořit procesy, které posuzují aktuální úroveň technologie, ekonomické náklady a přínosy a hodnocení rizik technologií.²⁵

3.3.4 Kapitola 7 - Management procesů

Dílčí procesy jsou pro jednotlivé organizace specifické a organizace by měla zajistit aktivní řízení všech procesů včetně procesů probíhajících pomocí externích zdrojů. V rámci plánování a řízení procesů by měly být prověřeny záležitosti jako analýza prostředí, předpovědi vývoje trhu, cíle, požadavky předpisů a zákonů, finanční a další rizika, zdroje, informace, činnosti a metody, měření, monitorování a analýza, nápravná a preventivní opatření a zlepšování či inovace. Pro jednotlivé procesy by měl být stanoven manažer procesů s konkrétními odpovědnostmi a pravomocemi.

²⁵ ČSN EN ISO 9004 *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 2010. s. 15-22.

3.3.5 Kapitola 8 – Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání

Procesy monitorování jsou nezbytné pro posuzování slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, hodnocení současných, ale i vznikajících trhů, pochopení trhu práce, pochopení sociálních, ekonomických a ekologických trendů, určení potřeby přírodních zdrojů a jejich ochrany.

Proces měření a analyzování by měl být využíván k monitorování vývoje organizace směrem k dosahování plánovaných výsledků, ke shromažďování a poskytování informací nutných pro hodnocení výkonnosti a rozhodování. Používané metody zahrnují posuzování a řízení rizik, rozhovory, dotazníky a průzkumy, benchmarking, přezkoumávání výkonnosti, monitorování a zaznamenávání proměnných procesu.

Pro stanovení úrovně shody systému managementu organizace jsou výkonným nástrojem interní audity. Mají stanovená kritéria a poskytují důležité informace pro analyzování a soustavné zlepšování výkonnosti. Interní audity by měly být prováděny odpovídajícím způsobem, kompetentními pracovníky a dle plánu auditu. Provádění těchto auditů je účinný nástroj pro identifikaci problémů, rizik a neshod. Též pro monitorování postupu řešení v minulosti nalezených neshod. Výsledky interních auditů jsou zdrojem pro řešení problémů a neshod, benchmarking, využívání správných praxí a zvyšování úrovně vzájemného působení procesů. Výsledné zprávy z auditů poskytují vstupní data do přezkoumání systému managementu.

K určení silných a slabých stránek organizace ve smyslu její výkonnosti je využíváno sebehodnocení. Výsledky sebehodnocení se využívají pro neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace, pro inovaci procesů, produktů a striktně pro určení příležitostí pro zlepšování. Metodika měření a analyzování pro vyhledávání nejlepší praxe uvnitř i vně organizace se nazývá benchmarking. Benchmarkingu existuje několik druhů a to interní v rámci organizace, benchmarking prováděný s konkurenty organizace a generický

benchmarking. Úspěšnost záleží na podpoře vrcholového vedení, metodice, odhadu přínosů a nákladů a pochopení charakteristik subjektů. Metodika benchmarkingu obsahuje stanovení rozsahu, proces výběru partnera, stanovení ukazatelů, sběr a analýzu dat, identifikaci mezer ve výkonnosti a vytvoření souvisejících plánů zlepšování.

Přezkoumávání informací z monitorování, měření a analýz by mělo zabezpečit vrcholové vedení a zajistit využití těchto informací systematicky. Měly by být použity k hodnocení dosažených výsledků vzhledem k proveditelným cílům a to v plánovaných a pravidelných intervalech.

3.3.6 Kapitola 9 - Zlepšování, inovace a učení se

Inovace a zlepšování mohou být nezbytné pro udržitelný úspěch organizace. Inovace, zlepšování a učení se je možné uplatnit na produkty, procesy, organizační struktury, systémy managementu, lidský faktor a kulturu, infrastrukturu, pracovní prostředí, technologii a vztahy se zúčastněnými stranami. Procesy zlepšování by měly pracovat na základě strukturovaného přístupu, jako je například metodika Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (PDCA). Tato metodika by měla být, v souladu s procesním přístupem, aplikována na všechny procesy.

Potřebu inovace mohou vyvolat změny prostředí organizace. Organizace by měla identifikovat potřebu inovace, vytvořit a udržovat účinný inovační proces a poskytovat související zdroje. Inovace lze aplikovat změnami technologie nebo produktu, procesů, organizace a systému managementu organizace.

Jak uvádí norma, dotčená organizace by měla zlepšování a inovace podněcovat pomocí učení se. Je tedy nezbytné přijmout přístup označovaný jako učící se organizace a také přístup učení se, které sjednocuje způsobilosti

jednotlivců se způsobilostmi organizace. Učící se organizace obsahuje shromážděné informace jak o interních tak i externích událostech, ale také získávání vnitřního pohledu prostřednictvím hloubkové analýzy shromážděných informací. Učení se, které sjednocuje způsobilosti jednotlivců se způsobilostmi organizace, je možné dosáhnout propojováním znalostí, vzorů chování lidí s hodnotami organizace a myšlenkových vzorů.²⁶

²⁶ ČSN EN ISO 9004 *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 2010. s. 29-31.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Představení společnosti

Společnost *A.T.A. technik spol. s r.o.*, byla založena v roce 1992 a předmětem její činnosti je projekce, výroba, montáž a servis automatických dveří a dalších technických zařízení a obchodní činnost v této oblasti.

Společnost je rozdělena na 4 úseky a to obchodně-technický, ekonomický, technický a výrobní. Obchodně-technický úsek zajišťuje zakázky, ekonomický úsek zajišťuje vedení předepsané evidence účetnictví a úseky technický a výrobní se zabývají technickou přípravou, výrobou a montáží zejména automatických dveří značky RECORD, vratové techniky značky Novoferm a prosklených stěn značky Dorma.

Samostatnou činností Společnosti je servisní činnost namontovaných zařízení ve smyslu garančního i pozáručního servisu.

V průběhu roku 1996 Společnost vybuodovala výrobní závod v Praze 9 – Újezdě nad Lesy. Došlo k zúžení dovozu dílů automatických dveří pouze na komponenty pohonných jednotek a hliníkové profilace v průmyslových délkách. Vlastní výroba automatických dveří se z velké části realizuje ve výrobním závodě za spolupráce s dalšími českými subdodavateli, jako jsou sklárny, lakovny apod.

V roce 2000 došlo k rozšíření Společnosti o obchodně technické zastoupení v Českých Budějovicích. Tím došlo k rozšíření činnosti Společnosti o dodávky a montáž vratové techniky jako jsou například garážová vrata, vjezdové brány.

V současné době má Společnost výrobní zázemí v objektu v Praze 9 – Újezd nad Lesy, provozní kanceláře v Praze 8 – Palmovka, obchodní a technické středisko v Českých Budějovicích a obchodně-technická zastoupení v Plzni a Hradci Králové. Zmíněná střediska zajišťují jak prodej a odbyt produktů tak i montážní a servisní činnost.

Provádění oprav automatických dveří i zajišťování servisu je věnována maximální pozornost a je jednou z prioritních činností. Na provádění servisu a oprav jsou vyčleněni specializovaní servisní technici, kteří disponují skladem náhradních dílů na všechny typy dveří, které byly dodány Společností od roku 1991. Tento potenciál umožňuje zcela operativní zásahy v průběhu několika hodin od nahlášení poruchy zákazníkem. Po uplynutí garance Společnost automaticky nabízí zákazníkům uzavření servisních smluv nebo také provádění oprav a to základě dílčích objednávek.

Zmíněný přístup a péče o zákazníky formou uzavírání servisních smluv přinesl Společnosti velice dobré jméno mezi odběrateli a přináší i významný podíl na ekonomice Společnosti.

Společnost má významný podíl na českém trhu v oblasti automatických dveří, o čemž svědčí získání řady významných zakázek. V oblasti vratové techniky působí Společnost především regionálně a to v jižních a západních Čechách. Tato situace je dána poměrně značným množstvím organizací a prodejců, působících na trhu. Velký rozvoj je zaznamenán v oblasti dodávek prosklených stěn a Společnost se stala největším partnerem německé firmy Dorma na našem trhu v tomto sortimentu.

Společnost se rozhodla vytvořit podmínky pro získání ISO 9001:2000. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo budoucím a stávajícím zákazníkům Společnosti garantovat, že Společnost dbá jak na kvalitu produktů a služeb, ale také že dochází k systematickému zlepšování jednotlivých procesů. Neméně významnou skutečností je, že získání a udržování certifikace zlepšuje konkurenceschopnost Společnosti.

4.2 Systém managementu jakosti ve Společnosti

Ve Společnosti došlo k implementaci systému managementu jakosti dle požadavků normy ISO EN ČSN 9001:2000. V rámci tohoto procesu došlo ke jmenování představitele vedení pro SMJ. Vzhledem ke koncepci praktické části této práce je nutné vymezit odpovědnosti a oprávnění představitele vedení pro SMJ a to z důvodu důležitosti a nepostradatelnosti této osoby v oblasti SMJ.

Představitel vedení pro SMJ ve své funkci odpovídá za zdokumentování, zavedení, údržbu systému jakosti dle výše uvedené normy a plnění požadavků této normy, ale také za informování a vytvoření povědomí v celé organizaci o požadavcích zákazníka v oblasti jakosti a za orientaci systému managementu jakosti na uspokojování požadavků a očekávání. Je také odpovědný za identifikaci a popis klíčových procesů v organizaci a jejich vzájemných vazeb s cílem jejich efektivního fungování, řízení a zlepšování, ale i za pravidelné informování vedení organizace o funkčnosti zavedeného systému jakosti formou souhrnných zpráv o jeho účinnosti a vhodnosti, a návrhy vedoucí k neustálému zlepšování. Je zodpovědný za plánování, organizování a řízení interních auditů, včetně vedení související agendy, ale i identifikaci a iniciaci školení v oblasti jakosti, nebo také za řízení dokumentace dle platného dokumentovaného postupu. V této funkci je oprávněn účastnit se všech jednání vrcholového vedení, zejména týkajících se systému jakosti, metodicky řídit, ukládat úkoly související se systémem jakosti a provádět jejich ověřování vůči všem pracovníkům organizace. Dále je oprávněn iniciovat plánované a mimořádné interní audity v celé organizaci, požadovat nápravná a preventivní opatření a ověřovat jejich plnění a účinnost, ale také rozhodovat s konečnou platností o tom, zda jsou přijatá opatření účinná. Má oprávnění iniciovat zajištění zdrojů potřebných pro funkčnost a údržbu systému jakosti, vyžadovat dílčí zprávy od spolupracovníků jako podklad nutný pro posouzení funkčnosti a účinnosti systému jakosti a jako podklad pro souhrnnou zprávu

pro přezkoumání vrcholným vedením, ale také rozhodovat s konečnou platností při sporech nebo nejasnostech v implementaci a dokumentaci systému jakosti.

Je nutné, aby jmenovaný představitel vedení pro SMJ (dále označován jako PVSK), s ohledem k jeho oprávnění provádět interní audity, úspěšně absolvoval Kurz interních auditorů QMS a tedy získal osvědčení k provádění auditování. Obsahová náplň kurzu je výklad požadavků normy ISO 9001:2000, plánování a příprava auditu, úloha auditora, komunikace, ale i případové studie. Kopie osvědčení o absolvování Kurzu interních auditorů QMS je uveden v příloze A této práce.

Dalším nezbytně nutným krokem k získání požadované certifikace byl výběr certifikační společnosti. Na základě rozhodnutí managementu společnosti byla zvolena akreditovaná mezinárodní certifikační společnost. Této certifikační společnosti byla poté zaslána oficiální žádost o certifikaci na standardním tiskopise certifikační společnosti. Následně došlo k podpisu smlouvy o certifikaci.

Následně došlo k certifikačnímu auditu, jehož hlavním úkolem je prověření shody systému managementu jakosti s příslušnými normami. Certifikační audit byl proveden certifikační společností. Tento audit proběhl dle stanoveného programu a to ve dvou samostatných stupních a v následujících krocích a obsahoval činnosti:

- 1) proběhlo úvodní setkání s managementem společnosti a došlo k potvrzení rozsahu certifikace,
- 2) certifikační organizací došlo k prověření řízené dokumentace společnosti, především příručky jakosti,
- 3) byla uskutečněna prohlídka společnosti a také došlo k podrobnému přezkoumání systému – byla vedena diskuse o fungování společnosti,
- 4) došlo k prověření a kontrole prostor a vybavení výrobního závodu,
- 5) došlo k prověření a kontrole jak kancelářských prostor managementu společnosti, tak i všech ostatních poboček a obchodně technických zastoupení společnosti (České Budějovice, Plzeň, Hradec Králové),

- 6) proběhla také kontrola záznamů vztahujících se především ke konkrétním obchodním případům,
- 7) došlo k přezkoumání funkčnosti a efektivnosti systému managementu jakosti,
- 8) následně byla vystavena a předložena zpráva z certifikačního auditu.

V závěru certifikačního auditu bylo konstatováno, že systém managementu jakosti je ve společnosti velmi dobře implementován a v praxi dobře zvládnut a řádně provozován. V rámci auditu byla prověřena aplikace normy ISO 9001:2000. Na základě výsledků bude společnost doporučena k vystavení certifikátu kvality dle ISO 9001:2000.²⁷ Následně došlo k vystavení certifikátu. Kopie tohoto certifikátu je uvedena v příloze B této práce.

Dále je nezbytné určit další postup, aby certifikace systému managementu jakosti byla Společnosti zachována.

4.3 Udržování vydaného certifikátu – postup dozoru nad systémem managementu jakosti

Po udělení certifikátu SMJ certifikační společností proběhla porada vrcholového vedení Společnosti, kde bylo rozhodnuto o dalším postupu v otázce dozoru nad systémem managementu jakosti. Mimo jiné bylo rozhodnuto o pokračování spolupráce s certifikační organizací, jež prováděla již počáteční auditování a certifikaci a to v rámci udržování SMJ v aktuálním stavu. Představitelem vedení pro SMJ ve Společnosti byla kontaktována certifikační organizace a podána žádost o vypracování plánu dalšího postupu posuzování SMJ. Na základě této žádosti a po několika oboustranných konzultacích o vzájemných představách a možnostech budoucího postupu

²⁷ A.T.A. technik spol. s r.o. *Interní firemní dokumentace*, Praha, 2008.

vypracovala a předala certifikační společnost plán dalšího postupu posuzování SMJ ve Společnosti A.T.A. technik. Tento plán byl vypracován na základě interních předpisů certifikační společnosti a též zákonných ustanovení. Plán obsahuje následující kapitoly:

- dozorový audit
- interní audity
- recertifikační audity.

4.4 Plán auditů – Termínování

4.4.1 Účel dozorových auditů

Dozorové audity SMJ provádí certifikační společnost a to za účelem ověření, zda držitel certifikátu splňuje požadavky uvedené v normě a zda je SMJ uplatňován, přičemž zohledňuje změny u certifikované společnosti a též změny v jejím SMJ.

4.4.2 Termínové zásady - Dozorové audity

Pro společnost A.T.A. technik spol. s r.o. bylo stanoveno konání dozorových auditů v pravidelných intervalech 12 měsíců, přičemž první dozorový audit po certifikačním auditu musí proběhnout nejpozději do 12. měsíců od posledního dne 2. stupně certifikačního auditu a to bez připuštění výjimek. V případě, že audit do tohoto termínu neproběhne, dochází

k pozastavení platnosti certifikátu, pokud tento neproběhne ani do 15 měsíců, pak dojde k jeho odejmutí.

První dozorový audit, který bude následovat po recertifikačním auditu musí proběhnout do 12 měsíců +/- 1 měsíc od ukončení recertifikačního auditu. V případě použití opravné žádosti předložené Společností a odsouhlasené vedením certifikační organizace může být audit do doby 12 měsíců +/- 3 měsíce.

V případě, že certifikovaná společnost nepožádá o změnu termínu a audit se neuskuteční do 13 měsíců, dojde k pozastavení certifikace a v případě, že neproběhne ani do 16 měsíců dojde k odejmutí certifikátu. Jestliže certifikovaná společnost zažádá o změnu termínu a audit v tomto termínu neproběhne, dojde od tohoto termínu k pozastavení certifikace a v případě, že se audit neuskuteční ani do 3 měsíců od posunutého a odsouhlaseného termínu, bude certifikát odejmut.

Druhý dozorový audit musí proběhnout do 12 měsíců +/- 1 měsíc od termínu konání prvního dozorového auditu. V oprávněném případě lze na základě žádosti změnit termín na 12 měsíců +/- 3 měsíce. Pravidla týkající se pozastavení certifikace resp. odnětí certifikátu platí identická jako u prvního dozorového auditu.

Jestliže dojde k odejmutí certifikátu musí certifikace SMJ započít od počátku, jako u nového subjektu a to počátečním dvoustupňovým certifikačním auditem.

4.4.3 Termínové zásady - Recertifikační audity

Pro společnost A.T.A. technik spol. s r.o. bylo stanoveno, že recertifikační audit musí proběhnout nejdéle do 12 měsíců +/- 1 měsíc od

ukončení předcházejícího dozorového auditu s tím, že na základě oprávněné žádosti certifikované společnosti a po odsouhlasení vedením certifikační organizace lze tento audit vykonat do doby 12 měsíců +/- 3 měsíce. Rozumí se, že recertifikační proces bude zahájen před datem ukončení platnosti certifikátu SMJ.

V níže uvedené tabulce je přehledně uvedená časová souslednost auditů tříletého cyklu certifikace.

Tabulka 2: Časová souslednost auditů

Časová souslednost auditů				
Typ auditu	Prvotní certifikace		1. dozorový audit	2. dozorový audit
	Audit 1. stupně	Audit 2. stupně		
Mezní termín		7 dnů až 3 měsíce	12 měsíců	12 měsíců +/- 1 měsíc (resp. 12 měsíců +/- 3 měsíce)
Vysvětlivky	Dle dohody obou stran	Audit 2. stupně musí proběhnout v intervalu 7 dní až 3 měsíce od auditu 1. stupně	První dozorový audit po prvotní certifikaci musí proběhnout nejpozději do 12 měsíců od posledního dne 2. stupně certifikačního auditu, výjimky nejsou přípustné	Druhý dozorový audit musí proběhnout do 12 měsíců +/- 1 měsíc od naplánovaného 1. dozorového auditu. Možnost rozšíření intervalu na základě žádosti na 12 měsíců +/- 3 měsíce
Recertifikace				
Typ auditu	Recertifikace		1. dozorový audit	2. dozorový audit
Mezní termín	12 měsíců +/- 1 měsíc (resp. 12 měsíců +/- 3 měsíce) nejpozději však před vypršením certifikátu		12 měsíců +/- 1 měsíc (resp. 12 měsíců +/- 3 měsíce)	12 měsíců +/- 1 měsíc (resp. 12 měsíců +/- 3 měsíce)
Vysvětlivky	Musí proběhnout do 12 měsíců +/- 1 měsíc od 2. dozorového auditu. Možnost rozšíření intervalu na základě žádosti na 12 měsíců +/- 3 měsíce. Nejzaší termín je datum platnosti certifikátu.		Musí proběhnout do 12 měsíců +/- 1 měsíc od recertifikačního auditu. Možnost rozšíření intervalu na základě žádosti na 12 měsíců +/- 3 měsíce.	Musí proběhnout do 12 měsíců +/- 1 měsíc od 1. dozorového auditu. Možnost rozšíření intervalu na základě žádosti na 12 měsíců +/- 3 měsíce.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Termínování - Interní audity

S přihlédnutím na velikost Společnosti, rozsah a míru činnosti a oborové zaměření, bylo stanoveno, že interní audit musí proběhnout 1 x za období od posledního auditu (certifikačního, dozorového či recertifikačního) do termínu konání následujícího auditu (dozorového či recertifikačního). Tato četnost se má za dostatečnou vzhledem k počtu procesů probíhajících ve Společnosti. Přesný termín konání interního auditu bude určen ročním plánem interních auditů systému kvality, který vyhotoví PVSK.

Nutnou podmínkou pro zdárný průběh dozorových auditů resp. recertifikačních auditů a následující prolongaci certifikátu SMJ je předložení závěrečné zprávy z interního auditu z předchozího časového úseku 12 měsíců.

4.5 Interní audit č. I

Interní audity jsou někdy označovány jako audity první stranou. Tyto audity jsou prováděny organizací nebo jejím jménem pro přezkoumání systému managementu a jiné vnitřní účely a smí být základem pro vlastní prohlášení organizace o shodě. V mnoha případech, obzvláště pak v malých organizacích, nezávislost může být demonstrována tím, že auditoři nenesou odpovědnosti za činnosti, které mají být auditovány.²⁸

Osobou odpovědnou za interní audit byl pověřen PVSK. Interní audit slouží jak ke kontrole, tak i údržbě i zlepšování systému jakosti. Je prováděn v plánovaných intervalech a to s ohledem na stav i důležitost procesu za účelem zjištění, zda systém jakosti je udržován a uplatňován a že je ve shodě s požadavky normy ISO 9001:2000 a požadavky vlastní dokumentace Společnosti.

Zásady, pravidla a postupy pro provádění a dokumentování interních auditů systému managementu jakosti jsou stanoveny a popsány ve směrnici OS-02 „Interní audit“.²⁹

Program auditů znamená Roční plán auditů systému managementu kvality. Plán auditu je účel, náplň a rozsah jednoho konkrétního auditu.

²⁸ ČSN EN ISO19011 *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2003. s. 10.

²⁹ Interní dokumentace Společnosti.

Auditor je pracovník, který je způsobilý a oprávněný přezkoumávat skutečný stav integrovaného systému nebo jeho částí a jeho dodržování v praxi. Vedoucí auditor je auditor, který souhrnně odpovídá za provedení interního auditu. Vede prověřkovou skupinu, organizuje její činnost a dohlíží na průběh auditu. Tým auditorů provádějící interní audit- je stanoven PVSK.

Druhy interních auditů jsou plánovaný, mimořádný a následný. Plánovaný interní audit znamená, že se jedná o interní audit, který je realizovaný podle ročního programu. Mimořádný interní audit znamená, že se jedná o interní audit, který je prováděný z konkrétních důvodů, například při zjištění určitých neshod, poruch nebo odchylek. Dále se provádí při změnách systému kvality a podstatných organizačních změnách. Následný interní audit znamená, že se jedná o interní audit prováděný za účelem ověření odstranění neshod a účinnosti nápravných opatření, které vzešly z předchozích interních auditů. Mimořádné a následné interní audity se provádí vždy na základě momentálně vzniklé potřeby.

Tvorba ročního programu interních auditů je v kompetenci PVSK. Program koncipuje s ohledem na stav a důležitost činností v oblastech, které se mají podrobit internímu auditu a v neposlední řadě na výsledky předchozích auditů. Pro plánování interních auditů se používá formulář Roční plán interních auditů systému kvality. Plánované interní audity se provádějí minimálně jednou ročně.

Došlo k sestavení ročního plánu interních auditů. Plán auditů má formu řízené dokumentace a definuje procesy, kritéria auditu, auditory, ale také určuje měsíc, ve kterém audity budou probíhat.

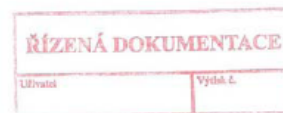
Na níže uvedeném obrázku je tedy graficky zobrazen roční plán interních auditů systému managementu jakosti, kdy jsou stanoveny termíny konání auditu pro jednotlivé auditované kategorie.

Obrázek 10: Plán interních auditů

A.T.A.technik spol. s r.o															
ROČNÍ PLÁN INTERNÍCH AUDITŮ SYSTÉMU KVALITY NA rok															
Proces	Kritéria auditu	Auditor	Měsíc												Poznámka
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Řízení organizace	4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6, 7.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.4.1, 7.5.1, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5												P		
Řízení SMJ	4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.5, 5.6, 6.2, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.4, 8.5												P		
Obchod a technická příprava	4.2.3, 4.2.4, 5.5.1, 5.5.3, 6.2, 7.1, 7.2, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5												P		
Výroba	4.2.3, 4.2.4, 5.5.1, 5.5.3, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.4, 7.5, 7.6, 8.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5												P		
Servis a montáž	4.2.3, 4.2.4, 5.5.1, 5.5.3, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5												P		

Vysvětlivky:
P - plánovaný interní audit systému kvality
M - mimořádný / následný interní audit systému kvality
P/N - audit proveden, zjištěny neshody
P/N/N - audit proveden, neshody nezjištěny
P/N/O - audit proveden neshody odstraněny

Zpracoval a schválil
dne: ...10.1
podpis



1A-01/1
Strana 1/1

Zdroj: Interní dokumentace Společnosti

Provádění interního auditu.

Interní audit je zahájen úvodní schůzkou. Při ní vedoucí auditor upřesní náplň, rozsah, organizaci a časový harmonogram interního auditu. Vysvětlí nejasnosti a zodpoví dotazy. Vlastní interní audit spočívá ve shromažďování informací o efektivnosti a účinnosti systému kvality prostřednictvím pohovorů, zkoumáním dokumentů, monitorování činností a podmínek v daných oblastech zájmu. Je zapotřebí zaznamenávat i náznaky neshod, pokud se jeví jako významné. Informace získané při pohovorech ověřuje auditor získáním relevantních informací z jiných nezávislých zdrojů, jako je fyzické zjišťování, měření a záznamy a to v případě, je-li to nezbytné k zajištění optimálního dosažení cílů auditu. Auditorem oslovení pracovníci jsou povinni pravdivě zodpovědět položené otázky auditora, ale také jsou povinni předložit požadované podklady. Po prověření všech činností musí být zjištění přezkoumána a stanovena ta, která mají být hlášena jako neshody. Auditor

zajistí, aby tato zjištění byla jasně, stručně a úplně dokumentována a doložena důkazy. Neshody musí být identifikovány ve vztahu ke specifickým požadavkům systémové normy nebo jiných souvisejících dokumentů, podle nichž byl audit proveden. Každá neshoda musí být přezkoumána auditorem a projednána s odpovědným vedoucím prověřovaného pracoviště. Všechny zjištěné neshody musí být vedoucím prověřovaného pracoviště pochopeny. Neshody jsou hodnoceny podle vlivu na jakost a následně tříděny do dvou kategorií a to I. kategorie závažná neshoda anebo II. kategorie méně závažná neshoda. Závažná neshoda znamená, že systém není dostatečně vybudován či dokumentován, nebo nedostatečně v praxi implementován anebo obsahuje velké množství méně závažných neshod. Méně závažná neshoda znamená, že požadovaný prvek je v systému implementován, ale není dodržován jednotlivcem. Při zjištění neshody vyplňuje auditor formulář Protokol o neshodě z interního auditu. Před závěrečným projednáním provedeného interního auditu s vedoucím prověřované oblasti vedoucí auditor přezkoumá jednotlivé Protokoly o neshodě po věcné i formální stránce a následně Protokol neshody autorizuje. Na závěr interního auditu je provedeno závěrečné jednání auditorského týmu s vedoucím prověřovaného pracoviště. Vedoucí auditor seznámí prověřovaného se zjištěními z auditu s důrazem na jednotlivé Protokoly o neshodě. Vedoucí prověřovaného úseku potvrdí svým podpisem v příslušné rubrice Protokolu o neshodě, že jednotlivé identifikované neshody pochopil. Po ukončení interního auditu vedoucí auditor zkompletuje veškeré Protokoly o neshodě. Vypracuje zprávu z interního auditu. Ve zprávě z interního auditu zaznamená odkazy na Protokoly o neshodě, pokud existují. Je-li to účelné, zaznamená do zprávy z interního auditu další obecné i konkrétní poznatky, připomínky i doporučení, které souvisejí s průběhem a zjištěními interního auditu. Kompletní zpráva z interního auditu včetně všech souvisejících Protokolů o neshodě jsou předány vedoucím auditorů představiteli vedení pro systém jakosti a to nejpozději do 5 dnů od ukončení interního auditu. U zjištěných neshod se provede odpovídající záznam do Ročního programu interních auditů. Pro každý Protokol o neshodě je určen pracovník, který stanoví a implementuje nápravná opatření. Je to většinou

vedoucí pracovník, v jehož přímé kompetenci je odstranění kořenové příčiny neshody. Je také například stanoven termín k provedení realizace opatření, který nesmí být delší než dva měsíce od ukončení interního auditu, pokud neschválí další termín jednatel Společnosti. Pracovník, který je odpovědný za odstranění neshody z interního auditu, takzvaný garant, realizuje opatření k nápravě a to v termínu, který je uveden v Protokolu o neshodě. Zprávu o realizovaném opatření zapíše do příslušné rubriky ve formuláři Protokolu o neshodě, a tento následně předá PVSK. Tím ho informuje o ukončené realizaci opatření.

Termín, rozsah i postup provedení následného interního auditu na pracovišti určuje PVSK. Ověření účinnosti opatření k nápravě zaznamená auditor do příslušné rubriky Protokolu o neshodě. V případě, že opatření nejsou realizována v požadovaném rozsahu, respektive pokud nejsou realizována vůbec, vedoucí auditor tuto skutečnost zaznamená do rubriky příslušného Protokolu o neshodě a zároveň upřesní v komentáři k zprávě z interního auditu.

Na níže uvedeném obrázku je zobrazen formulář Protokolu o neshodě z interního auditu, který je při provánění interních auditů ve Společnosti používán. Jsou zde uvedeny jednotlivé identifikátory, aby zjištění byla průkazná. Jedná se o například o identifikátor čísla interního auditu, čísla záznamu, ale také je nezbytnou náležitostí specifikace pracoviště, na kterém audit probíhá. Neméně podstatnou náležitostí je i uvedení data, ale i osoby provádějící audit a její zjištění.

Obrázek 13: Protokol o neshodě

A.T.A.technik spol. s r.o	
PROTOKOL O NESHODĚ z interního auditu	
Interní audit č.:/..	Záznam č.:/..
Datum:	Pracoviště:
Auditor:	
Zjištění:	
Neshoda: - závažná – I. kategorie <input type="checkbox"/>	Zjištěná neshoda – ISO 9001, čl. ...
- méně závažná – II. kategorie <input type="checkbox"/>	Vlastník procesu:
	Auditor:
Navrhované nápravné opatření (vyplní vedoucí pracoviště, zaznamená i kořenovou příčinu neshody):	
Termin dokončení NO:Odpovídá:	
Zpráva o realizovaném NO:	
Datum:	Odpovědná osoba:
Ověření nápravného opatření:	
Datum:	Auditor / PVSK:

Zdroj: Interní dokumentace Společnosti

4.6 Dozorový audit č.I

Počátečním krokem k prvnímu dozorovému auditu bylo zaslání žádosti Společnosti na standardizovaném tiskopise certifikační společnosti. Na základě této žádosti byl certifikační společností zaslán program auditu, který byl následně odsouhlasen vedením Společnosti. Program 1. dozorového auditu QMS v organizaci A.T.A. technik spol. s r.o. podle požadavků ISO 9001.

Obrázek 14: Program dozorového auditu

Den České Budějovice			Auditor
čas	Procesy/činnosti/úseky		Auditor
9:00	Příjezd auditora do společnosti		FZA
9:15	Zahajovací jednání (včetně upřesnění programu, výtípoování staveb/pracovišť)		FZA
9:30	Prezentace firmy včetně QMS (předmět certifikace, popř. Prohlídka společnosti/ provozů)		FZA
9:45	Systém managementu		
	4.2.2	Příručka jakosti -	FZA
	4.2.4	Řízení záznamů	
10:15	Management zdrojů		
	6.3	Infrastruktura	FZA
	6.4	Pracovní prostředí	
10:45	Nakupování		
	7.4.1	Proces nakupování, hodnocení dodavatelů	FZA
	7.4.2	Informace pro nakupování	
	7.4.3	Ověřování nakupovaného produktu	
11:00	Realizace produktu		
	7.2.1	Plánování realizace produktu	FZA
	7.2.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	
	7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	
	7.2.3	Komunikace se zákazníkem	
	7.5.7.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	
	7.5.2	Validace procesů	
	7.5.3,7.5.4	Identifikace, sledovatelnost, majetek zákazníka	
11:45	Měření, analýza, zlepšování		
	8.2.1	Monitorování a měření, spokojenost zákazníka	FZA
	8.2.4	Monitorování a měření produktu	
12:00 – 13:00	Přestávka		
13:00	Realizace produktu		
	Návštěva realizace (staveb) – 4.2.3, 4.2.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.4, 8.3		FZA
14:00	Zpracování výsledků		
	Konsolidace poznámek /Dokončení neuzavřených položek/ Příprava na závěrečnou schůzku		FZA
14:15 – 14:30	Prezentace výsledků/ Závěrečná schůzka		FZA

Den České Budějovice			Auditor
čas	Procesy/činnosti/úseky		Auditor
8:15	Příjezd auditora do společnosti		FZA
8:30	Zahajovací jednání (včetně upřesnění programu, výtípoování staveb/pracovišť, popř. Prohlídka společnosti)		FZA
9:00	Povinnosti managementu		
	5.3, 5.4	Politika a cíle jakosti, plánování	FZA
	5.6	Přezkoumání managementu	
9:30	Systém managementu		
	4.1	Všeobecné požadavky na systém	FZA
	4.2.1	Požadavky na dokumentaci	
	4.2.3	Řízení dokumentů	
	4.2.5	Řízení záznamů	
10:00	Management zdrojů		
	6.4	Infrastruktura	FZA
	6.4	Pracovní prostředí	
10:30	Nakupování		
	7.4.4	Proces nakupování, hodnocení dodavatelů	FZA
	7.4.5	Informace pro nakupování	
	7.4.6	Ověřování nakupovaného produktu	
11:00	Realizace produktu		
	7.2.1	Plánování realizace produktu	FZA
	7.2.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	
	7.2.4	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	
	7.2.5.3	Komunikace se zákazníkem	
	7.5.7.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	
	7.5.2	Validace procesů	
	7.5.3,7.5.4	Identifikace, sledovatelnost, majetek zákazníka	
12:00 – 13:00	Přestávka		
13:00	Realizace produktu		
	Návštěva realizace (staveb) – 4.2.3, 4.2.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.4, 8.3		FZA
14:00	Měření, analýza, zlepšování		
	8.2.2	Monitorování a měření, spokojenost zákazníka	FZA
	8.2.3	Interní audit	
	8.2.3	Monitorování a měření procesů	
	8.2.4	Monitorování a měření produktu	
15:15	Měření, analýza, zlepšování		
	8.5.1	Zlepšování	FZA
	8.5.2, 8.5.3	Opatření k nápravě, preventivní opatření	
	8.4	Analýza údajů	
15:45	Zpracování výsledků		
	Konsolidace poznámek /Dokončení neuzavřených položek/ Příprava na závěrečnou schůzku		FZA
16:00- 17:00	Prezentace výsledků/ Závěrečná schůzka		FZA

Zdroj: Interní dokumentace Společnosti

Audit probíhal v rozsahu dle odsouhlaseného programu a dle jednotlivých kapitol ČSN EN ISO 9001:2000 – Požadavky. Při auditu došlo k níže uvedeným zjištěním.

U kapitoly 4.1-4.2 Všeobecné požadavky a požadavky na dokumentaci bylo konstatováno, že jednotlivé procesy jsou popsány a znázorněny v příručce jakosti, kde jsou uvedeny posloupnosti, vzájemné působení procesů. Metody a kritéria pro efektivní fungování a řízení jsou určeny. Zdroje jsou zajišťovány a plánovány. Procesy jsou dle potřeby monitorovány, měřeny a analyzovány, opatření jsou uplatňována na základě analýz.

U kapitoly 4.2.2 Příručka jakosti bylo zjištěno, že ze systému jakosti je vyloučena kapitola 7.3 Návrh a vývoj. Návrh však ve společnosti příležitostně probíhá.

U kapitoly 4.2.3/4.2.4. Řízení dokumentů a záznamů bylo konstatováno, že řízení dokumentů a záznamů je popsáno v dokumentovaném postupu směrnice OS-01. Řízení externích dokumentů je pro legislativu určeno v dokumentovaném postupu vedení Registru právních standardů. V praxi jde pouze o seznam, který je veden pro běžnou legislativu a není nijak pojmenován. V postupu není stanovena frekvence aktualizace seznamu legislativy. Změny v řízené dokumentaci jsou realizovány formou revizí a vydání. Postup evidence změn v OS-01 však v praxi ne vždy odpovídá (postup například stanovuje uvedení revizí v Seznamu dokumentů, v praxi není prováděno). Elektronická data jsou chráněna před neoprávněným přístupem a před poškozením nebo ztrátou (zálohování a antivirová ochrana). Jsou stanoveny příslušné odpovědnosti. Zálohování dat probíhá individuálně, v případě IS v Českých Budějovicích na externí HDD. Není uveden v OS-01 postup pro oddělené ukládání dat za účelem minimalizace rizika jejich ztráty. Není stanoven postup pro řízení externí projektové dokumentace (odpovědnosti, způsob řízení změn apod.). Není stanoven postup pro řízení norem. Požadavky norem jsou zpravidla zahrnuty do externího projektu, přesto

však mohou být v malé míře využívány například pro ověření správnosti projektu.

U kapitoly 5.3/5.4 Politika jakosti a plánování bylo konstatováno, že prověření aktuálnosti Politiky jakosti nebylo dokumentováno, například v rámci přezkoumání systému jakosti vedením. Stanovené cíle systému jakosti pro daný rok jsou měřitelné a jsou definovány příslušné odpovědnosti. Cíle jakosti jsou v zásadě konzistentní s Politikou jakosti. Plnění cílů bylo vyhodnoceno v přezkoumání systému jakosti vedením.

U kapitoly 5.6 Přezkoumání systému managementu bylo konstatováno, že přezkoumání vedením je popsáno v Příručce jakosti. Interval přezkoumání je stanoven dvakrát ročně. Byla předložena Souhrnná zpráva pro přezkoumání SMJ za dané pololetí. Vstupy pro přezkoumání zahrnují informace ve smyslu požadavků normy. Zpráva obsahuje přiměřené reakce na vstupy požadované normou. Bylo doporučeno doplnit do zprávy informaci o aktuálnosti Politiky jakosti.

U kapitoly 6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí bylo konstatováno, že údržba budov a revize elektrických, zdvihacích zařízení jsou zajištěny. Byly předloženy platné záznamy revizí strojů a zařízení. Ostraha objektu je zajištěna sjednanou externí službou. Péče o softwarové i hardwarové vybavení je zajišťována. Prostor odpovídá provádění vlastních procesů. Ve Společnosti se nevyskytují pracoviště s vyšší zdravotní expozicí. Není vypracována kategorizace prací dle požadavků příslušné legislativy. Neprobíhá školení bezpečnosti pracovníků na konkrétním pracovišti (seznámení s riziky).

U kapitoly 7.1. Plánování a realizace bylo konstatováno, že plánování je zajištěno týdenními plány montáží a servisu. Pro plánování je rovněž využívána plánovací nástěnka. Plánování realizace je významným prvkem firemního systému.

U kapitoly 7.2. Procesy týkající se zákazníka bylo shledáno, že určování požadavků zákazníka probíhá v rámci nabídkového řízení.

Odpovědnost za nabídky včetně stanovení a přezkoumání požadavků má obchodně-technický pracovník. V Českých Budějovicích je vyčleněn tento pracovník pro nabídky, v Praze mají tito pracovníci na starosti celou zakázku až po realizaci. Komunikace se zákazníkem zahrnuje informace o nabízeném produktu (firemní internetové stránky, prospekty), vyřizování poptávek, objednávek, popřípadě smluv a to včetně jejich změn. Společnost vydává odborné publikace, které rozesílá projektantům a odborné veřejnosti. Záznamy řízení reklamací jsou řádně vedeny. Stížnosti jsou operativně řešeny Obchodně-technickým pracovníkem.

U kapitoly 7.4/7.4.1/7.4.2 Proces nakupování, informace pro nakupování je konstatováno, že je vypracován dokumentovaný postup pro nákup, je prováděno hodnocení schválených dodavatelů. Nejsou vedeny záznamy o přijatých opatřeních vyplývajících z hodnocení dodavatelů, například v záznamu z přezkoumání systému vedoucím.

U kapitoly 7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu bylo konstatováno, že vstupní kontrola probíhá standardně na vstupu do výroby. Záznamy jsou přímo na dodacích listech. Výroba nebyla v rámci dozorového auditu prověřována.

U kapitoly 7.5/7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb bylo konstatováno, že předmětem realizace produktu Společnosti je především montáž dveřních a vratových systémů. Základním dokumentem pro výrobu je Interní objednávka, ve které je parametricky specifikováno kompletní zadání pro výrobu. Interní objednávka je provedena formou předdefinovaného formuláře. Probíhá odpovídající monitoring produktu včetně záznamů (Záznam o dokončení montáže/montážní protokol). Součástí podkladů výroby jsou Řezací plány, Příkazy kompletace a Předávací protokoly.

U kapitoly 7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb bylo shledáno, že validace procesů výroby se vztahuje především na proces silikonování. Při auditu nebyl tento proces ve firmě prověřen, protože nebyla

navštívena výroba, kde silikonování probíhá. Validace je založena na kvalifikaci pracovníků a dodržování technologických postupů dodavatele.

U kapitoly 7.5.3 Identifikace a sledovatelnost bylo konstatováno, že základním prvkem identifikace je číslo smlouvy. Identifikace během realizace produktu je dostatečná a umožňuje jednoznačně a snadno rozlišit stav produktu s ohledem na požadavky pro monitorování a měření. V identifikaci produktu nebyly shledány nedostatky. Sledovatelnost není specifickým požadavkem.

U kapitoly 8.2.1 Spokojenost zákazníka bylo shledáno, že spokojenost zákazníka je monitorována formou vyžádaných referencí. Poslední dopisy od zákazníka byly získány před rokem. Dle názoru vedoucího pobočky ČB se tato forma nejeví jako vhodná pro potřeby firmy. Nebyl však dosud navržen jiný, vhodnější způsob monitorování spokojenosti. Byly diskutovány možné varianty monitorování spokojenosti zákazníků dle požadavků normy.

U kapitoly 8.2.2 Interní audit bylo konstatováno, že dokumentovaný postup pro provádění interních auditů je uveden ve směrnici OS-02 a stanovuje odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů a na udržování záznamů. Byl předložen plán auditů na daný rok a plán je sestavován plošně. Výsledky auditu byly zaznamenány do protokolu o neshodě a do zprávy z interního auditu. V záznamech není dostatečně specifikována příčina neshody. Zpráva o výsledcích prověřování je součástí přezkoumání managementu systému jakosti.

U kapitoly 8.2.3/8.2.4 Monitorování a měření procesů a produktů bylo zjištěno, že vyhodnocování výkonnosti procesů je pravidelně prováděno v rámci Monitorování a měření efektivity parametrů procesů, ve které jsou pro hlavní firemní procesy stanoveny cílové hodnoty, vyhodnocované 2x za rok. Monitorování produktu probíhá do Montážního protokolu (obdoba Montážního deníku). Měření produktu v průběhu výroby nejsou v praxi prováděna a jsou nahrazena ověřování funkčnosti produktu.

U kapitoly 8.4 Analýza údajů bylo zjištěno, že analýza údajů je prováděna průběžně na základě ekonomických parametrů (měsíční závěrky), poskytuje dostatečné informace o výkonnosti a efektivnosti systému managementu jakosti a je podkladem pro možné další zlepšování. Výsledky a údaje z fungování procesů v organizaci jsou analyzovány, například informace o spokojenosti zákazníků, o shodách s požadavky na produkt (reklamáce, neshody z kontrol), o opatřeních v důsledku hodnocení dodavatelů. Analýza je prováděna průběžně také na poradách vedení.

U kapitoly 8.5/8.5.1 Neustálé zlepšování bylo konstatováno, že neustálé zlepšování je deklarováno v Politice jakosti. Hlavním nástrojem zlepšování ve Společnosti jsou stanovení a vyhodnocování cílů jakosti, výsledky interních auditů, realizace nápravných a preventivních opatření a opatření vplývající z hodnocení managementu jakosti.

U kapitoly 8.5.2/8.5.3 Opatření k nápravě a preventivní opatření bylo zjištěno, že jsou přijímána k neshodám z interních auditů, ne k neshodám v rámci realizačních procesů nebo reklamací. Preventivní opatření nebyla dosud přijata.

Na závěr prvního dozorového auditu byla zpracována a předána vedení Společnosti Zpráva z auditu. *„Celkové hodnocení systému managementu jakosti: Prověrka ve výše uvedené organizaci prokázala dostatečnou implementaci systému managementu jakosti, a dobrou úroveň schopnosti systému managementu dosahovat plánovaných specifikovaných cílů, a to na základě nálezů a výsledků ve všech prověřovaných oblastech naplánovaných pro tento audit. Organizace je výrazně zákaznický orientovaná a procesy zlepšování jsou evidentní. Audit byl proveden metodou vzorkování. Firma bude doporučena k prolongaci certifikátu.“*³⁰

³⁰ Shrnutí auditu (Audit Summary). Interní záznamy Společnosti.

4.6.1 Analýza slabých a silných míst

Analýza slabých a silných míst vychází z dat realizovaného dozorového auditu. V níže uvedené tabulce jsou vyznačena analyzovaná slabá a silná místa v systému managementu jakosti.

Tabulka 3: Analýza slabých a silných míst systému managementu jakosti po I. dozorovém auditu

Procesy dle ISO 9001:2000		neshoda	slabé místo	silné místo	funkční proces
4. SMJ	4.1 Všeobecné požadavky				X
	4.2 Požadavky na dokumentaci				X
	4.2.2 Příručka jakosti		X		
	4.2.3/4.2.4 Řízení dokumentů a záznamů		X		
5. Odpovědnost managementu	5.3/5.4 Politika jakosti a plánování		X		
	5.6 Přezkoumání systému managementu				X
6. Management zdrojů	6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí		X		
7. Realizace produktu	7.1 Plánování realizace			X	
	7.2 Procesy týkající se zákazníka			X	
	7.4.1/7.4.2 Proces nakupování, informace pro nakupování		X		
	7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu				X
	7.5/7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb			X	
	7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb				X
	7.5.3 Identifikace a sledovanost			X	
8. Měření, analýza a zlepšování	8.2.1 Spokojenost zákazníka		X		
	8.2.2 Interní audit		X		
	8.2.3/8.2.4 Monitorování a měření procesů a produktů				X
	8.4 Analýza údajů				X
	8.5/8.5.1 Neustálé zlepšování				X
	8.5.2/8.5.3 Opatření k náhradě a preventivní opatření		X		

Zdroj: Vlastní zpracování

V systému managementu jakosti nebyla identifikována žádná neshoda. Silným místem je bezesporu zájem vedení o dotažení tohoto systému do dobře fungujícího organismu. Velká péče je věnována zákazníkům, včetně osvěty odborné veřejnosti. Ke slabým stránkám patří především formální nedostatky v řízení dokumentů a ne zcela důsledné vedení záznamů systémových opatření k neshodám v rámci realizačních procesů. Proces interních prověrek je realizován vlastními kvalifikovanými auditory. Úroveň procesu realizace interních auditů je možno hodnotit jako dobrou.

Navrhovaná nápravná opatření.

Pro kapitolu 4.2.2 Příručka jakosti – vyloučenou kapitolu 7.3 Návrh a vývoj zařadit do Příručky jakosti a zpětně zařadit do systému jakosti.

Pro kapitolu 4.2.3/4.2.4 Řízení dokumentů a záznamů – vytvořit Registr právních standardů v rámci řízení externích dokumentů, zařadit Registr pod Seznam souvisejících nařízení a norem. Aktualizovat Seznam legislativy s frekvencí 1 x ročně a to vždy nejpozději před termínem konání interního auditu. Provést nápravu v evidenci změn v řízené dokumentaci, začlenit vytvořené revize do Seznamu dokumentů. Doplnit nadpisy řízených dokumentů o čísla dokumentů pro jednoznačnou identifikaci. Vytvořit postup pro oddělené ukládání dat v rámci zálohování, tento postup doplnit do směrnice OS-01.

Pro kapitolu 5.3/5.4 Politika jakosti a plánování – ověřit aktuálnost Politiky jakosti a to v rámci přezkoumání systému jakosti vedením, výsledek zdokumentovat.

Pro kapitolu 6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí – vypracovat kategorizaci prací dle požadavků příslušné legislativy. Zajistit periodické proškolení pracovníků BOZP s důrazem na seznámení s riziky na jednotlivých místech realizací.

Pro kapitolu 7.4.1/7.4.2 – pokračovat v pravidelném hodnocení schválených a používaných dodavatelů, vytvořit vedení záznamů o přijatých opatřeních z hodnocení dodavatelů, případné vyřazení nevyhovujících dodavatelů zadokumentovat.

Pro kapitolu 8.2.1 Spokojenost zákazníka – aktualizovat vyžádané reference o spokojenosti zákazníků. Na poradě vedení prověřit možnost zavedení systémového dotazníku spokojenosti.

Pro kapitolu 8.2.2 – Interní audit – důkladně specifikovat a popsat příčinu případné neshody, v rámci řízené dokumentace doplnit formulář Zpráva z interního auditu a Protokol o neshodě o kolonku identifikace a popis příčiny neshody pro lepší metodické vedení.

Pro kapitolu 8.5.2/8.5.3 Opatření k nápravě a preventivní opatření – k případným neshodám v rámci realizačních procesů či reklamací přijmout preventivní opatření k nápravě a to do termínu přezkoumání systému managementu jakosti.

Níže uvedená tabulka přehledně a souhrnně zobrazuje navrhovaná nápravná opatření, která budou zapracována do systému managementu jakosti, aby došlo k odstranění slabých míst systému.

Tabulka 4: Navrhovaná nápravná opatření po I. dozorovém auditu

Slabá místa	Návrh nápravných opatření
4.2.2 Příručka jakosti	Zařadit návrh a vývoj do systému jakosti
4.2.3/4.2.4 Řízení dokumentů a záznamů	Vytvořit Regist právních standardů v rámci řízení externích dokumentů, zařadit Registr pod Seznam souvisejících nařízení a norem, frekvence aktualizace 1 x za rok vždy před termínem konání interního auditu. Provést nápravu v evidenci změn v řízené dokumentaci, doplnit nadpisy řízených dokumentů o čísla dokumentů. Vytvořit postup pro oddělené ukládání dat v rámci zálohování, doplnit do OS-01.
5.3/5.4 Politika jakosti a plánování	Ověřit aktuálnost Politiky jakosti a to v rámci přezkoumání systému jakosti vedením, ověření zdokumentovat.
6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí	Vypracovat kategorizaci prací dle požadavků příslušné legislativy. Zajistit periodické proškolení BOZP s důrazem na rizika na jednotlivých místech realizace.
7.4.1/7.4.2 Proces nakupování, informace pro nakupování	Pokračovat v pravidelném hodnocení schválených dodavatelů, zavést vedení záznamů o přijatých opatřeních z hodnocení dodavatelů, zadokumentovat vyřazení nevyhovujících dodavatelů.
8.2.1 Spokojenost zákazníka	Provést aktualizaci vyžádaných referencí o spokojenosti zákazníků, na poradě vedení prověřit možnost zavedení systémového dotazníku spokojenosti.
8.2.2 Interní audit	Doplnit formuláře Zpráva z interního auditu a Protokol o neshodě o kolonku identifikace příčiny neshody pro lepší metodické vedení.
8.5.2/8.5.3 Opatření k nápravě a preventivní opatření	Přijmout preventivní opatření k případným neshodám a to do termínu přezkoumání SMJ

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Dozorový audit č. II

Nezbytným krokem pro uskutečnění druhého dozorového auditu je taktéž zaslání žádosti Společnosti na standardizovaném tiskopise certifikační společnosti. Po obdržení této žádosti je certifikační společností zaslán program auditu k odsouhlasení vedením Společnosti.

Program druhého dozorového auditu byl zaměřen na níže uvedené oblasti:

U kapitoly 4.1/4.2 Všeobecné požadavky a požadavky na dokumentaci došlo ke zjištění, že jednotlivé procesy jsou zachyceny v příručce jakosti. Určeny jsou jak metody, tak i kritéria pro efektivní fungování a řízení. Dochází k adekvátnímu zajištění zdrojů a jsou plánovány. Měření, monitorování i analýza procesů probíhá dle potřeb. Na základě analýz jsou aplikována opatření.

U kapitoly 4.2.2 Příručka jakosti bylo zjištěno, že systém jakosti neobsahuje kapitolu 7.3 Návrh a vývoj. Vývoj byl vyloučen, návrh se začíná uplatňovat a je nutné jej do systému začlenit.

U kapitoly 4.2.3/4.2.4. Řízení dokumentů a záznamů bylo zjištěno, že řízení dokumentů a záznamů je obsahem dokumentovaného postupu OS-01. Řízení externích dokumentů je pro legislativu určeno v dokumentovaném postupu vedení Registru právních standardů. Je stanovena frekvence aktualizace seznamu legislativy. Změny v řízené dokumentaci jsou realizovány formou revizí a vydání. Elektronická data jsou dostatečně chráněna, zabezpečena a jsou zálohována. Příslušné odpovědnosti jsou stanoveny. Je stanoven postup pro řízení externí projektové dokumentace, čili jsou stanoveny odpovědnosti, způsob řízení změn. Je stanoven postup pro řízení norem.

U kapitoly 5.3/5.4 Politika jakosti a plánování bylo shledáno, že prověřování aktuálnosti Politiky jakosti je dokumentováno v rámci přezkoumání systému jakosti vedením. Vytyčené cíle systému jakosti pro daný rok nejsou dosud stanovené.

U kapitoly 5.6 Přezkoumání systému managementu bylo zjištěno, že přezkoumání vedením je popsáno v PJ a interval přezkoumání je stanoven. Byla předložena Souhrnná zpráva pro přezkoumání SMJ za dané pololetí. Ve zprávě z přezkoumání systému jakosti vedením chybí zdůvodnění/analýza nenaplněných kritérií.

U kapitoly 6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí bylo shledáno, že Společnost podniká, vyjma výroby, v pronajatých prostorách. Revize elektrických, zdvihadých zařízení je zajišťována a došlo k předložení revizních zpráv. Údržba a ostraha budov je zajištěna. Pro etalon 1000 mm, používaný ve Společnosti pro kalibraci délkových měřidel není stanovena lhůta kalibrace. Péče o softwarové i hardwarové vybavení je zajišťována. Prostředí odpovídá provádění vlastních procesů. Kategorizace prací dle požadavků příslušné legislativy je vypracována. Montážní pracovníci jsou periodicky proškolení s ohledem na rizika na jednotlivých stavbách. V případě staveb se zvýšeným specifickým rizikem je proškolení při nástupu na montáž i v jejím průběhu zajišťováno orgány BOZP generálního odběratele nebo dodavatele.

U kapitoly 7.1. Plánování a realizace bylo zjištěno, systém plánování montáží a servisu probíhá v týdenních cyklech a je velmi důležitý vzhledem k velkému počtu relativně krátkodobých zakázek. Plánování realizace je klíčovým prvkem firemního systému.

U kapitoly 7.2. Procesy týkající se zákazníka bylo shledáno, že určování požadavků zákazníka probíhá v rámci obchodního jednání. V praxi se však podstatně významněji na monitorování spokojenosti podílí servis, který v PJ není zmíněn. V oblasti komunikace se zákazníkem je třeba vyzvednout publikační činnost, kterou je prostřednictvím článků v technických časopisech osloková odborná veřejnost. Komunikace se zákazníkem zahrnuje informace o nabízeném produktu, které jsou uvedeny na firemních internetových stránkách, v prospektech, vyřizování poptávek i objednávek, popřípadě smluv a to včetně jejich změn. Obchodně-technickým pracovníkem dochází k operativnímu řešení stížností. Záznamy o reklamačním řízení jsou řádně vedeny.

U kapitoly 7.4/7.4.1/7.4.2 Proces nakupování, informace pro nakupování bylo shledáno, že je dostatečně zpracován a dokumentován postup pro nákup. Hodnocení schválených dodavatelů je prováděno. Jsou vedeny

záznamy o přijatých opatřeních vyplývajících z hodnocení dodavatelů – uvedeny v záznamu z přezkoumání systému vedoucím pracovníkem.

U kapitoly 7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu. Došlo ke zjištění, že vstupní kontrola probíhá obvykle na vstupu do výroby. Údaje jsou zaznamenány na dodacích listech. V rámci dozorového auditu nebyla prověřována výroba.

U kapitoly 7.5/7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb bylo zjištěno, že předmětem realizace produktu Společnosti je v první řadě montáž dveřních a vratových systémů. Interní objednávka je elementárním dokumentem pro výrobu, má formu strukturovaného formuláře. Tímto způsobem jsou maximálně eliminovány možné chyby v procesu zadávání. Probíhá dostatečné dohlížení na produkt a záznamy.

U kapitoly 7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb Proces silikonování nebyl při auditu prověřen.

U kapitoly 7.5.3 Identifikace a sledovatelnost bylo shledáno, že číslo smlouvy je identifikačním prvkem. Identifikace v průběhu realizace produktu je dostatečná. Identifikace umožňuje snadné rozlišení stavu produktu vzhledem na požadavky pro měření a sledování. Nebyly zde shledány nedostatky. Sledovatelnost není specifickým požadavkem.

U kapitoly 8.2.1 Spokojenost zákazníka bylo shledáno, že sledování spokojenosti zákazníka je řešeno osobními kontakty jednotlivých obchodních zástupců v průběhu zakázky a jejího předání. Dokumentovaný záznam může být pořízen.

U kapitoly 8.2.2 Interní audit bylo shledáno, že je udržovaný a aktualizovaný dokumentovaný postup pro provádění interních auditů – směrnice OS-02. Interní audity jsou realizovány vlastními kvalifikovanými auditory. Systém interních auditů je realizován křížovým způsobem a to auditor z Českých Budějovic provádí audit v Praze, což je hodnoceno jako

přiměřeně efektivní proces z hlediska požadavků normy. Z hlediska požadavků a potřeb společnosti byly v Českých Budějovicích diskutovány možnosti aplikací interních auditů tak, aby malou společnost minimálně zatěžovaly a přinášely efektivní zpětnou vazbu. Záznamy z interních auditů jsou řádně vedeny.

U kapitoly 8.2.3/8.2.4 Monitorování a měření procesů a produktů bylo shledáno, že výkonnost procesů je vyhodnocována v pravidelných intervalech v rámci sledování a měření efektivity parametrů procesů, ve které jsou pro hlavní firemní procesy stanoveny cílové hodnoty, jež jsou vyhodnocované 2x za rok. Monitorování produktu probíhá do Montážního protokolu.

U kapitoly 8.4 Analýza údajů bylo shledáno, že údaje jsou analyzovány průběžně (také na poradách vedení) a na základě ekonomických kritérií. Měsíční závěrky poskytují dostatečné informace o výkonnosti, efektivnosti systému managementu jakosti, ale také dává zpětnou vazbu pro možnost budoucího zlepšování.

U kapitoly 8.5/8.5.1 Neustálé zlepšování bylo zjištěno, že zlepšování ve Společnosti je prokazatelné, což je patrné nejvíce v rámci péče o zákazníka formou posilování servisních služeb.

U kapitoly 8.5.2/8.5.3 Opatření k nápravě a preventivní opatření bylo shledáno, že neshody jsou zaznamenávány vhodnou formou na předepsaných formulářích. Záznamy o reklamacích na solidní úrovni, dokladování vad a provedení oprav zcela zřejmé, analýzy vad aplikovány v rámci záznamů.

4.7.1 Analýza slabých a silných míst

Analýza slabých a silných míst je založena výstupních datech realizovaného dozorového auditu. V níže uvedené tabulce došlo k detekci slabých a silných míst v systému managementu jakosti.

Tabulka 5: Analýza slabých a silných míst systému managementu jakosti po II. dozorovém auditu

Procesy dle ISO 9001:2000		neshoda	slabé místo	silné místo	funkční proces
4. SMJ	4.1 Všeobecné požadavky				X
	4.2 Požadavky na dokumentaci				X
	4.2.2 Příručka jakosti		X		
	4.2.3/4.2.4 Řízení dokumentů a záznamů			X	
5. Odpovědnost managementu	5.3/5.4 Politika jakosti a plánování		X		
	5.6 Přezkoumání systému managementu				X
6. Management zdrojů	6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí		X		
7. Realizace produktu	7.1 Plánování realizace			X	
	7.2 Procesy týkající se zákazníka			X	
	7.4.1/7.4.2 Proces nakupování, informace pro nakupování			X	
	7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu				X
	7.5/7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb			X	
	7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb				X
	7.5.3 Identifikace a sledovanost			X	
8. Měření, analýza a zlepšování	8.2.1 Spokojenost zákazníka			X	
	8.2.2 Interní audit			X	
	8.2.3/8.2.4 Monitorování a měření procesů a produktů				X
	8.4 Analýza údajů				X
	8.5/8.5.1 Neustálé zlepšování				X
	8.5.2/8.5.3 Opatření k nápravě a preventivní opatření			X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Neshody nebyly detekovány. Silným místem je orientace na zákazníka. Dokumentům systému kvality je věnována potřebná pozornost. Dokumentace je dobře řízena. Probíhá osvěta odborné veřejnosti. Ke slabým stránkám patří především nezahrnutí kapitoly 7.3 Návrh a vývoj do Příručky jakosti, není stanovena lhůta kalibrace pro Etalon 1000 používaného ke kalibraci délkových měřidel.

Navrhovaná nápravná opatření.

Pro kapitolu 4.2.2 Příručka jakosti – se zvýšeným důrazem a maximální pozorností vyloučenou kapitolu 7.3 Návrh a vývoj zařadit do Příručky jakosti a zpětně zařadit do systému jakosti.

Pro kapitolu 5.3/5.4 Politika jakosti a plánování – stanovit cíle jakosti pro kalendářní rok a to na pravidelné poradě vedení. Zdokumentovat.

Pro kapitolu 6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí – stanovit kalendář termínů kalibrace vlastního kalibračního měřidla Etalon 1000mm. stanovit kalendář termínů kalibrace ostatních používaných měřidel.

Níže uvedená tabulka přehledně zobrazuje navrhovaná nápravná opatření, která budou zapracována do SMJ a to z důvodu, aby došlo k odstranění slabých míst systému.

Tabulka 6: Navrhovaná nápravná opatření po II. dozorovém auditu

Slabá místa	Návrh nápravných opatření
4.2.2 Příručka jakosti	Zařadit návrh a vývoj do systému jakosti
5.3/5.4 Politika jakosti a plánování	Stanovit cíle jakosti pro kalendářní rok, zdokumentovat.
6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí	Vypracovat dokument stanovující termíny kalibrace jak vlastního kalibračního měřidla Etalon 1000mm, tak dalších používaných měřidel. Doporučená frekvence Etalon 1000mm 1 x 5 let, mechanická měřidla 1 x za rok, elektronická měřidla 1 x za 2 roky.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.2 Komparace výsledků analýz silných a slabých míst systému managementu jakosti

Níže uvedená tabulka znázorňuje porovnání výsledků analýz silných a slabých míst SMJ vycházejících z dat po sobě jdoucích dozorových auditů. Jak je z tabulky komparace výsledků analýz patrné, byla zjištěna mnohem větší četnost slabých míst systému po prvním dozorovém auditu a to konkrétně 8 slabých míst. Aplikací návrhů nápravných opatření pro jednotlivá slabá místa kapitol SMJ v mezidobí obou dozorových auditů došlo k částečnému odstranění detekovaných slabých míst, kdy analýzou slabých a silných míst po druhém dozorovém auditu byly zjištěny pouze 3 slabá místa, z čehož pouze v jednom případě přetrvávalo slabé místo z prvního dozorového auditu. V tomto místě je nutné zmínit, že v podkapitole Infrastruktura a pracovní prostředí došlo k detekci nového slabého místa týkajícího se kalibrace měřidel, ale naopak došlo k odstranění slabého místa kategorizace prací a seznámení pracovníků s riziky na místech realizace. Taktéž v podkapitole politika jakosti a plánování došlo k detekci nového slabého místa ve smyslu chybějícího cíle jako pro následující období. Pro snadnou orientaci došlo k barevnému označení v případech, kdy se podařilo slabá místa transformovat až na úroveň silných míst systému.

Tabulka 7: Komparace výsledků analýz silných a slabých míst

Procesy dle ISO 9001:2000		1. dozorový audit		2. dozorový audit	
		slabé místo	silné místo	slabé místo	silné místo
4. SMJ	4.1 Všeobecné požadavky				
	4.2 Požadavky na dokumentaci				
	4.2.2 Příručka jakosti	X		X	
	4.2.3/4.2.4 Řízení dokumentů a záznamů	X			X
5. Odpovědnost managementu	5.3/5.4 Politika jakosti a plánování	X		X	
	5.6 Přezkoumání systému managementu				
6. Management zdrojů	6.3/6.4 Infrastruktura a pracovní prostředí	X		X	
7. Realizace produktu	7.1 Plánování realizace		X		X
	7.2 Procesy týkající se zákazníka		X		X
	7.4.1/7.4.2 Proces nakupování, informace pro nakupování	X			X
	7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu				
	7.5/7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb		X		X
	7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb				
	7.5.3 Identifikace a sledovanost		X		X
8. Měření, analýza a zlepšování	8.2.1 Spokojenost zákazníka	X			X
	8.2.2 Interní audit	X			X
	8.2.3/8.2.4 Monitorování a měření procesů a produktů				
	8.4 Analýza údajů				
	8.5/8.5.1 Neustálé zlepšování				
	8.5.2/8.5.3 Opatření k nápadě a preventivní opatření	X			X

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Recertifikační audit

Počátečním krokem pro realizaci recertifikačního auditu bylo nutné, tak jak u předchozích dozorových auditů a v intencích termínování auditů vypracovaném certifikační organizací, zaslání žádosti o provedení recertifikačního auditu a to na standardizovaném tiskopise certifikační společnosti. Certifikační organizace vypracovala program auditu, který byl následně odsouhlasen vedením Společnosti.

Audit probíhal dle odsouhlaseného programu auditu včetně zahájení auditu za účasti vrcholového vedení Společnosti. Vedoucí auditor objasnil účel, organizaci a rozsah recertifikačního auditu a byla vysvětlena forma dokumentování auditu.

Auditorským týmem bylo konstatováno, že systém managementu jakosti je vytvořen, dokumentován, uplatňován, udržován a zlepšován v souladu s požadavky systémové normy a vydaným certifikátem. Do systému byl nově včleněn proces Návrh a vývoj. Všechny auditované požadavky normy ISO 9001 jsou uplatňovány přiměřeným způsobem.

Systém managementu je vymezen a dokumentován v příručce jakosti a navazujících dokumentech. Rozsah řízené dokumentace je adekvátní potřebám systému. Řízení dokumentů a záznamů odpovídá požadavkům standardu ISO 9001 a vlastním dokumentovaným postupům.

Recertifikační audit ověřil kontinuální zlepšování ve všech procesech. Rozvoj systému managementu je prokazatelný prostřednictvím plnění cílů kvality. Politika byla přezkoumána a platí dále beze změny. Cíle vytčené pro předešlý rok byly vyhodnoceny a nově byly stanoveny cíle kvality pro rok následující. Přezkoumání vedením plní svůj účel, tj. posouzení stavu integrovaného systému a iniciace následné akce ke zlepšování.

Vedení organizace trvale poskytuje dostatečné zdroje pro podporu procesů systému, školení personálu a zlepšování infrastruktury. Kvalifikační požadavky jsou vedením stanoveny, pracovníci znají svou odpovědnost a povinnosti a uvědomují si důležitost plnění požadavků zákazníka.

Realizační procesy jsou funkční a z pohledu výkonnosti jsou na požadované úrovni. Záznamy z realizačních procesů jsou dostupné. Spolupráce s ověřenými dodavateli, vysoce spolehlivé produkty, kvalitní infrastruktura, kvalifikovaná práce zaměstnanců a příkladný servis zabezpečují Společnosti trvalý podíl na trhu. Spokojenost zákazníka, která je monitorována při jednáních se zákazníky, je hodnocena jako velmi dobrá.

Interní audity probíhají podle plánu interních auditů. Protokoly z realizovaných interních auditů jsou archivovány a jsou dostupné. Poslední interní audit, který byl proveden interními auditory, ověřil shodu zavedení systému s požadavky normy a vlastních postupů.

V průběhu auditu nebyla identifikována a zaznamenána žádná neshoda. Mezi silné stránky systému managementu jakosti patří osobní angažovanost vedení, která je příkladná a byla patrná v celém průběhu auditu.

Další silnou stránkou je orientace na zákazníka, jeho spokojenost je jednoznačnou prioritou.

Na základě výše uvedených poznatků a šetření byla společnost auditorským týmem navržena na udělení nového certifikátu.

4.9 Shrnutí návrhů

Vzhledem ke skutečnosti, že systém managementu jakosti je dynamickým a živým procesem, nesmí dojít k zastavení, zpomalení či ustrnutí spuštěných procesů ve Společnosti. Z informací uvedených výše a získaných z interních či dozorových auditů je zřejmé, že postup dohledu nad implementovaným systémem byl úspěšně navržen. Z výsledků analýz a následné komparace dat je zřetelné, že systém managementu jakosti je funkční a postup pro jeho udržování v aktuálním stavu je dobře nastaven. Dochází k jeho neustálému zlepšování, optimalizaci a aktualizaci. Procesním systémovým nastavením dochází též k průběžnému zdokonalování a kontrolní mechanismy správně detekují případné neshody s požadavky normy či slabá místa systému a cíleně dochází k jejich odstranění formou návrhu nápravných opatření a aplikací nápravných opatření. Validitu těchto tvrzení mimo jiné potvrzuje i udělení nového certifikátu systému managementu jakosti Společnosti a to na

základě výsledku recertifikačního auditu a doporučení auditorského týmu k udělení certifikátu.

Jako logické vyústění výše uvedeného připadá pokračování v navrženém postupu udržování systému. Nastavení tříletého cyklu mezi recertifikacemi je dostatečné a zdá se být optimální včetně termínování jednotlivých auditů. Pokud bude ve Společnosti nadále kontinuálně systém managementu jakosti udržován a zlepšován, dle požadavků aktualizovaných znění norem, může být garantováno komplexní jištění kvality Společnosti ve smyslu vstupů, procesů a výstupů.

Při dodržení zmíněných návrhů může Společnost aspirovat na maximální úroveň připravenosti a to nejen v systému managementu jakosti, ale i kvality celé společnosti a bude připravena flexibilně reagovat na případné turbulentní projevy tržního prostředí.

5. ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřuje na návrh postupů pro kontrolu, zlepšování a údržbu funkčního a aktualizovaného systému managementu jakosti ve Společnosti.

První část diplomové práce se zabývala charakteristikou dotčených norem ISO v teoretické rovině, aby mohlo dojít k propojení jejich vnitřních souvislostí v praktické části. Informace, které jsou uvedené v této části práce, jsou bazální pro zorientování se v dané tématice, ale také nepostradatelné pro správné uchopení zvoleného tématu. Ve druhé části, praktické, došlo k představení společnosti, ve které má být implementovaný systém managementu jakosti udržován. Dále došlo k rozboru stavu systému managementu jakosti ve Společnosti a k sumarizaci nezbytných kroků, které je třeba podniknout, aby docházelo k neustálému zlepšování a mohlo dojít k úspěšné recertifikaci. Došlo k analýze slabých a silných míst systému a k návrhům nápravných opatření. Následně byla provedena komparace těchto výstupů a došlo ke zhodnocení vývoje systému ve zvoleném časovém horizontu. Je nesporné, že detekovaná slabá místa systému byla dle výstupních dat transformována na silná místa.

Je zřejmé, že implementace systému managementu jakosti a jeho udržování je pro Společnost přínosné a to z důvodu, že prokazatelně dochází k neustálému zlepšování, k optimalizaci, zefektivnění jednotlivých procesů, jsou zavedeny kontrolní mechanismy, eliminovány neshody.

Systém managementu jakosti není statickým procesem. Naopak je procesem dynamickým, neustále se měnícím. Je velmi důležité tento systém neustále udržovat a zlepšovat v kontextu aktualizovaných znění dotčených norem a to z důvodu, že tento systém Společnost posouvá blíže k vytyčeným cílům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86723-94-5.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DONNELLY, H. J. - GIBSON, L. J. - IVANCEVICH, M. J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2008. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORÁLEK, V. *Jednoduché nástroje řízení jakosti I*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 84 s. ISBN 80-02-01689-0.

IMLER, K. *Strategické systémy kvality*. Pardubice: Radek Lévy, 2008. 171 s. ISBN 978-80-904156-0-7.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 324 s. ISBN 80-7261-152-6.

NENADÁL, J. *Měření v systémech Managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. - LÁTALOVÁ, K. - HERCÍK, P. – VOLKO, V. – VÁPENÍČEK, A. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 140 s. ISBN 80-02-01767-6.

NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti – principy-postupy-metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

PLÁŠKOVÁ, A. *Jednoduché nástroje řízení jakosti II*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 72 s. ISBN 80-02-01690-4.

PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2001. 245 s. ISBN 80-7226-543-1.

ROBBINS, S. P. - COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ŠEBESTOVÁ, M., et al. *Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 118 s. ISBN 80-02-01685-8.

ŠNAJDR, I., et al. *Efektivnost certifikovaných systémů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 138 s. ISBN 80-02-01862-1.

TOŠENOVSKÝ, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. *Statistické metody pro zlepšování jakosti*. Ostrava: Montanex, 2000. 368 s. ISBN 80-7225-040-X.

VEBER, J., et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 357 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

VEBER, J., et al. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Normy:

ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2001.

ČSN EN 9001 ed.2 – Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut. 2002. 52 s.

ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003. 54 s.

ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s.

Ostatní zdroje:

ISO.CZ[online] 2012. Dostupné na: < www.iso.cz>

International Organization for Standardization [online] 2011. Dostupné na WWW: <www.iso.ch>

Info-ISO.cz [online] 2006-2012. Dostupné na WWW: < www.info-iso.cz>

A.T.A. technik[online] 2009-2010. Dostupné na WWW:<www.ata-technik.cz>

ikvalita.cz [online] 2005-2011. Dostupné na WWW: < www.ikvalita.cz>

Management jakosti [online] 2005. Dostupné na WWW:
<<http://normy.jakosti.cz/>>

Národní informační středisko podpory jakosti [online] 2005-2009. Dostupné na WWW: <<http://www.npj.cz/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- OBRÁZEK 1: STRUKTURA SOUBORU NOREM ISO 9000:2000
OBRÁZEK 2: MODEL PROCESNĚ ORIENTOVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI
OBRÁZEK 3: STRUKTURA NORMY ISO 9001
OBRÁZEK 4: DRUHY AUDITŮ
OBRÁZEK 5: DRUHY AUDITŮ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI
OBRÁZEK 6: ZNÁZORNĚNÍ PROCESU TOKU ŘÍZENÍ PROGRAMU AUDITŮ
OBRÁZEK 7: PŘEHLED TYPICKÝCH ČINNOSTÍ PŘI AUDITU
OBRÁZEK 8: PŘEHLED PROCESU OD SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ AŽ PO ZÁVĚRY Z AUDITU
OBRÁZEK 9: KOMPETENCE ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI
OBRÁZEK 10: ROZŠÍŘENÝ MODEL PROCESNĚ ORIENTOVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY
OBRÁZEK 11: PŘÍKLADY ZAINTERESOVANÝCH STRAN A JEJICH POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ
OBRÁZEK 12: PLÁN INTERNÍCH AUDITŮ
OBRÁZEK 13: PROTOKOL O NESHODĚ
OBRÁZEK 14: PROGRAM DOZOROVÉHO AUDITU

Seznam tabulek

- TABULKA 1: PŘÍNOSY ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI PRO ZAINTERESOVANÉ STRANY
TABULKA 2: ČASOVÁ SOUSLEDNOST AUDITŮ
TABULKA 3: ANALÝZA SLABÝCH A SILNÝCH MÍST SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI PO I. DOZOROVÉM AUDITU
TABULKA 4: NAVRHOVANÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ PO I. DOZOROVÉM AUDITU
TABULKA 5: ANALÝZA SLABÝCH A SILNÝCH MÍST SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI PO II. DOZOROVÉM AUDITU
TABULKA 6: NAVRHOVANÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ PO II. DOZOROVÉM AUDITU
TABULKA 7: KOMPARACE VÝSLEDKŮ ANALÝZ SILNÝCH A SLABÝCH MÍST

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – OSVĚDČENÍ O ABSOLVOVÁNÍ KURZU INTERNÍCH AUDITORŮ.....	I
PŘÍLOHA B – CERTIFIKÁT KVALITY DLE ČSN EN ISO 9001:2001.....	II
PŘÍLOHA C – SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Osvědčení o absolvování kurzu interních auditorů



**BUREAU
VERITAS**

OSVĚDČENÍ

Tímto se potvrzuje, že
Jiří Horák
zaměstnanec firmy

A.T.A. technik spol. s r.o.
úspěšně absolvoval

KURZ INTERNÍCH AUDITORŮ QMS

*Náplň: výklad požadavků normy ISO 9001:2000
plánování a příprava auditu
průběh auditu
úloha auditora
komunikace
případové studie*

pořádaný

30.11. – 1.12.2005 v Praze

Školitel: O. Hrazdil
Za Bureau Veritas: **Jan Fabiánek**

Číslo osvědčení: **QATC/05/16/17** Datum vydání: **1.12.2005**
Bureau Veritas Czech Republic, Vítězné nám, 2, 160 00 Praha 6



Zdroj: Interní dokumentace Společnosti

Příloha B – Certifikát kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001



Certifikát
udělený organizaci

A.T.A. technik spol. s r.o.
Mechovka 245, 190 14 Praha 9
Česká republika

BVQI tímto osvědčuje, že systém managementu jakosti výše uvedené organizace byl posouzen a sledán ve shodě s požadavky následujících systémových norem jakosti:

Norma

ČSN EN ISO 9001:2001

Přípustné(á) vyloučení

7.3 – NÁVRH A VÝVOJ

Oblast certifikace

**VÝROBA A MONTÁŽ VÝPLNÍ OTVORŮ.
VÝROBA A MONTÁŽ AUTOMATICKÝCH DVEŘÍ A VRATOVÉ TECHNIKY.
SERVISNÍ ČINNOST V OBORU.**

Datum počátečního schválení: **13. LEDEN 2006**

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu jakosti do: **14. PROSINEC 2008**
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 224 315 447
Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti




Datum: 13. LEDEN 2006

Číslo certifikátu: 01102



MANAGING OFFICE: BVQI Czech Republic, s.r.o., Vítězné náměstí 2, 160 00 Praha 6, Czech Republic
ISSUING OFFICE ADDRESS: BVQI Czech Republic, s.r.o., Vítězné náměstí 2, 160 00 Praha 6, Czech Republic



Zdroj: Interní dokumentace Společnosti

Příloha C – Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSR	Československá republika
ČR	Česká republika
HDD	Hard disk
IS	Informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OS-01	Směrnice Řízení dokumentů, záznamů SW/HW a dat
OS-02	Směrnice- Interní audit
PDCA	Plánuj-dělej-kontroluj-jednej
PJ	Příručka jakosti
PVSK	Představitel vedení pro systém jakosti
QMS	Quality management system je SMJ
SMJ	Systém managementu jakosti

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Filip Moravec

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované

**Název práce: Zavedení postupu systému managementu jakosti v malém
podniku**

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 27

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing Štefan Toth