

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u firmy Sellier & Bellot.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Barbora Sovová / MF 30

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 9. dubna 2021 Hořesedly

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala především mému vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Ing. Petru Mašínovi, Ph.D., DBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce a za vstřícný a především lidský přístup. Poděkování dále patří řediteli Úř OSK SOJ a manažerce pro kvalitu firmy Sellier & Bellot za možnost poskytnout informace o těchto organizacích a za poskytnutí vnitropodnikové dokumentace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svému manželovi za pochopení a toleranci.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je, identifikovat specifika implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u konkrétní společnosti.

Díličními cíli diplomové práce je na základě získaných poznatků z odborné literatury sestavit modelovou situaci, navrhnout otázky pro rozhovory s pracovníkem vybrané organizace, která provádí audity jakosti, vyhodnotit celý proces a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému provádění auditů jakosti u této organizace.

### 2. Výzkumné metody:

Pro teoretickou část diplomové práce byla použita literární rešerše odborné literatury. Praktická začíná opět literární rešerší a popisem stávající situace v oblasti obranné standardizace a státního ověřování jakosti. Část popisující provádění auditů jakosti je sestavena z rozboru vnitropodnikových dokumentů a odpovědí získaných prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. Z rozboru vnitropodnikových směrnic a následné komparace norem 9001:2016 a AQAP-2110 (ČOS 051672), doplněné o informace z nestrukturovaného rozhovoru byla sestavena modelová situace. K vyhodnocení modelové situace byly použity poznatky z pozorování a strukturovaného rozhovoru. Vyhodnocení celkové situace provádění auditů jakosti a následná doporučení byla sestavena na základě několika nestrukturovaných rozhovorů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky interpretované prostřednictvím modelové situace prokázaly, že obě normy poskytují společnosti systematický rámec pro řízení kvality, orientaci na zákazníka a klíčové zainteresované skupiny a dále specifikují požadavky, které umožňují společnosti dosahovat předsevzatých cílů, které si stanovila pro svůj systém managementu kvality.

### 4. Závěry a doporučení:

Vzhledem ke skutečnosti, že má Úř OSK SOJ povinnost řídit se v oblasti provádění auditu jakosti zákonem, ustanoveními příslušných norem a jiných právních předpisů, je těžké aplikovat nějaká doporučení bez zásahů do dané legislativy.

Lze ale vlastními silami zlepšovat již nastavené procesy preventivních opatření.

Proto jsou navržena doporučení z oblasti identifikace padělaného materiálu, eliminace korupčního jednání a vzdělávání, přičemž namísto všeobecně známých doporučení byla pozornost směřována především na individuální potřeby pracovníků provádějících státní ověřování jakosti.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Audit jakosti, management kvality, osvědčení, shoda, státní ověřování jakosti.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this thesis is to identify the specifics of the implementation of NATO standards while putting into practice of quality audit in a particular company.

The partial goals of the diploma thesis are to compile a model situation based on the knowledge gained from the literature, propose questions for interviews with a field worker of a selected organization that performs quality audits, evaluate the whole process and propose measures to improve the system of quality audits in this organization.

### 2. Research methods:

For the theoretical part of this thesis, a literary research of reference books was used. The practical part begins again with a literary research and a description of the current situation in the field of defense standardization and state quality assurance. The part describing the implementation of quality audits is composed of an analysis of internal company documents and responses obtained through a semi-structured interview. A model situation was compiled from the analysis of internal company guidelines and the subsequent comparison of standards 9001:2016 and AQAP-2110 (ČOS 051672), supplemented by information from an unstructured interview. Findings from observation and structured interview were used to evaluate the model situation. The evaluation of the overall situation of implementation of quality audits and subsequent recommendations were compiled on the basis of several unstructured interviews.

### 3. Result of research:

The results perceived through the model situation showed that both standards provide the company with a systematic framework for quality management, key stakeholders and customer orientation, and further specify the requirements that enable the company to achieve the goals it has set for its quality management system.

### 4. Conclusions and recommendation:

Due to the fact that Úř OSK SOJ is obliged to follow the law, the provisions of relevant standards and other legal regulations in the field of quality audit, it is difficult to apply any recommendations without interfering with the said legislation.

However, it is possible to improve the already set processes of preventive measures on your own.

Therefore, recommendations are proposed in the area of education, identification of counterfeit material and elimination of corrupt practices. Instead of ordinary recommendations, attention was focused primarily on the individual needs of staff performing state quality assurance.

## KEYWORDS

Certificate, Congruence, Government Quality Assurance, Quality Management, Quality System Audit.

## JEL CLASSIFICATION

L00 Industrial Organization: General

L15 Information and Product Quality, Standardization and Compatibility

M40 General

M42 Auditing

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

|  |  |
|--|--|
| Jméno a příjmení:                              | Barbora Sovová   |
| Studijní program:                              | Ekonomika a management (Ing.)  |
| Studijní obor:                                 | Management firem   |
| Studijní skupina:                              | MF 30  |
| Název DP:                                      | Implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u firmy Sellier & Bellot  |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část (definice systému managementu kvality, postupy při auditování)</li><li>3. Praktická část (zásady a charakteristika provádění auditu jakosti u Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, realizace auditu jakosti u vybrané společnosti, vyhodnocení auditu jakosti u vybrané společnosti, shrnutí klíčových poznatků, návrhy a doporučení)</li><li>4. Závěr</li></ol>  |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• FILIP, L. <i>Efektivní řízení kvality</i>. 1. vyd. Praha : Pointa Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.</li><li>• NENADÁL, J. et al. <i>Management kvality pro 21. století</i>. 1. vyd. Praha : Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2.</li><li>• NENADÁL, J. <i>Systémy managementu kvality</i>. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-807261-426-4.</li><li>• VEBER, J. <i>Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce</i>. 2. akt. vyd. Praha : Management Press, 2015. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.</li></ul> |
| Harmonogram:                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>  |
| Vedoucí práce:                                 | PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA  |

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitalně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10393535

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod.....  | 1  |
| 2     | Teoreticko-metodologická část.....   | 3  |
| 2.1   | Pojem kvalita.....   | 3  |
| 2.1.1 | Definice kvality .....   | 3  |
| 2.1.2 | Historie a vývoj kvality .....   | 5  |
| 2.1.3 | Význam kvality v tržním prostředí .....  | 6  |
| 2.2   | Management kvality a jeho systémy .....  | 8  |
| 2.3   | Všeobecné požadavky na systém managementu kvality .....                        | 9  |
| 2.3.1 | Kontext organizace .....   | 9  |
| 2.3.2 | Vedení (leadership).....   | 9  |
| 2.3.3 | Plánování.....   | 10 |
| 2.3.4 | Podpora .....  | 11 |
| 2.3.5 | Provoz .....   | 13 |
| 2.3.6 | Hodnocení výkonnosti .....   | 14 |
| 2.3.7 | Zlepšování .....   | 15 |
| 2.4   | Principy managementu kvality pro 21. století .....                             | 15 |
| 2.5   | Základní koncepce managementu kvality .....                                    | 17 |
| 2.5.1 | Koncepce podle norem ISO.....  | 17 |
| 2.5.2 | Koncepce podle odvětvových standardů .....                                     | 19 |
| 2.5.3 | Koncepce podle TQM.....  | 20 |
| 3     | Audit v systému managementu kvality .....                                      | 23 |
| 3.1   | Druhy auditu .....   | 24 |
| 3.2   | Principy auditování .....  | 26 |
| 3.3   | Fáze auditu.....   | 27 |
| 3.3.1 | Plánovací fáze.....  | 27 |
| 3.3.2 | Přípravná fáze .....   | 28 |
| 3.3.3 | Provedení auditu .....   | 28 |
| 3.3.4 | Zakončení a vyhodnocení auditu .....   | 29 |
| 3.4   | Požadavky na kvalifikaci auditorů .....  | 30 |
| 3.5   | Certifikace systémů řízení .....   | 30 |
| 3.6   | Metodická část.....  | 32 |
| 4     | Praktická část.....  | 34 |
| 4.1   | Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti ..... | 34 |
| 4.1.1 | Systém obranné standardizace .....   | 35 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1.2 | System státního ověřování jakosti .....                                | 39 |
| 4.2   | Auditní činnost Úř OSK SOJ.....  | 41 |
| 4.3   | Fáze auditu jakosti .....  | 42 |
| 4.3.1 | Plánování auditu .....   | 42 |
| 4.3.2 | Příprava auditu.....   | 43 |
| 4.3.3 | Provedení auditu .....   | 44 |
| 4.3.4 | Zakončení a vyhodnocení auditu .....                                   | 45 |
| 4.3.5 | Požadavky na kvalifikaci auditorů Úř OSK SOJ .....                     | 45 |
| 4.4   | Sellier & Bellot - charakteristika auditované organizace .....         | 46 |
| 4.4.1 | Standardy managementu kvality Sellier & Bellot .....                   | 46 |
| 4.4.2 | Důvody k zavádění systému managementu kvality u Sellier & Bellot ..... | 47 |
| 4.5   | Modelová situace – návrh zprávy z auditu .....                         | 48 |
| 4.5.1 | Kontext organizace .....   | 48 |
| 4.5.2 | Vedení (leadership).....   | 50 |
| 4.5.3 | Plánování.....   | 50 |
| 4.5.4 | Podpora .....  | 51 |
| 4.5.5 | Provoz .....   | 53 |
| 4.5.6 | Hodnocení výkonnosti .....   | 57 |
| 4.5.7 | Zlepšování .....   | 58 |
| 4.5.8 | Vyhodnocení modelové situace.....                                      | 59 |
| 4.6   | Vyhodnocení a doporučení.....  | 60 |
| 4.6.1 | Vyhodnocení provádění auditů jakosti u Úř OSK SOJ.....                 | 60 |
| 4.6.2 | Doporučení k provádění auditů jakosti u Úř OSK SOJ.....                | 64 |
| 5     | Závěr .....  | 66 |
|       | Přílohy.....   | I  |

## Seznam zkratek

|                   |  |
|-------------------|--|
| AAP               | Allied Administration Publication; Spojenecké administrativní publikace  |
| AČR               | Armáda České republiky   |
| AQAP              | The Allied Quality Assurance Publications; Spojenecká publikace pro ověřování kvality                          |
| ASME              | American Society of Mechanical Engineers   |
| BOZP              | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci  |
| CBC               | Companhia Brasileira de Cartuchos  |
| CIP               | Střelivo pro civilní trh   |
| CNAD              | Conference of National Armament Directors; Konference národních ředitelů pro vyzbrojování                      |
| ČOS               | Český obranný standard   |
| ČR                | Česká republika  |
| ČSJ               | Česká společnost pro jakost  |
| ČSN               | Česká státní norma   |
| EFQM              | The European Foundation for Quality Management; Evropská nadace pro management kvality                         |
| EU                | European Union; Evropská unie  |
| GMP               | Good Manufacturing Practice; Správná výrobní praxe   |
| IAQG              | International Aerospace Quality Group  |
| IATF              | International Automotive Task Force; Mezinárodní automobilová pracovní skupina                                 |
| IEC               | International Electrotechnical Commission; Mezinárodní elektrotechnická komise                                 |
| IETF <sub>4</sub> | Internet Engineering Task Force; Komise pro technickou stránku internetu                                       |
| IMS               | Integrovaný systém managementu   |
| ISO               | International Organization Standardization; Mezinárodní organizace pro normalizaci                             |
| ITU               | International Telecommunication Union; Mezinárodní telekomunikační unie  |
| MO                | Ministerstvo obrany  |
| NATO              | North Atlantic Treaty Organization; Organizace Severoatlantické smlouvy  |
| NDEQAA            | National Defence Quality Assurance Authority; Výbor národních (státních) obranných úřadů pro ověřování jakosti |
| OdVA              | Oddělení vedoucích auditorů  |
| OOS               | Odbor obranné standardizace  |
| PfP               | Partnership for Peace; Partnerství pro mír   |
| QAR               | Quality Assurance Representative; zástupce zajištění kvality   |



|            |   |
|------------|---|
| QMS        | Quality Management System; Systém managementu kvality   |
| RADAR      | Results, Approaches, Deploy and Assess and Refine; Výsledky, přístupy, zaved' a vyhodnot' a vylepši |
| SOJ        | Státní ověřování jakosti  |
| STANAG     | NATO Standardization Agreement; Standardizační dohoda NATO  |
| STANREC    | NATO Standardization Recommendation; Standardizační doporučení NATO                                 |
| TQM        | Total Quality Management; Komplexní řízení kvality  |
| Úř OSK SOJ | Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti                            |
| ZSOJ       | Zástupce pro státní ověřování jakosti   |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 Základní charakteristiky koncepcí systému managementu kvality ..... | 17 |
|---|----|

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Hlavní procesy auditu jakosti u Úř OSK SOJ ..... | I  |
| Obrázek 2 Osvědčení o shodě systému jakosti .....          | II |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Celkový počet auditů provedených Úř OSK SOJ v letech 2015-2020 .....                      | 61 |
| Graf 2 Procentuální poměr mezi jednotlivými audity systému managementu kvality v roce 2020 ..... | 62 |
| Graf 3 Procentuální poměr mezi jednotlivými audity systému managementu kvality v roce 2021 ..... | 62 |
| Graf 4 Celkový počet zjištěných nedostatků v letech 2017-2020 .....                              | 63 |

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce je implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u firmy Sellier & Bellot.

Již v úvodu je potřeba říci, že není kvalita jako kvalita. Otázkou však je, co si pod pojmem kvalitní výrobek či kvalitní služba představit. V běžném životě si kvalitu vysvětluje každý po svém, nicméně podle ustanovení příslušných mezinárodních norem je definice kvality daná. Zároveň tyto normy uvádějí, jak by měly společnosti fungovat, aby byl výsledkem kvalitní produkt (tj. výrobek nebo služba), který bude odpovídat specifickým požadavkům zákazníků.

Obecně lze říci, že kvalitní produkt je ten, který má schopnost uspokojit požadavky konečných zákazníků. Kvalita je tedy všeobecně chápána jako něco, co běžný zákazník zpravidla očekává, tedy jakýsi stupeň splnění požadavků (potřeb nebo očekávání), které jsou stanoveny, obvykle se předpokládají nebo jsou závazným, souborem trvalých charakteristických vlastností produktu.

Příčin, proč je kvalita produktů pro většinu lidí stále důležitější, je mnoho. Jsou to jednak osobní preference zákazníků, je to potřeba udržovat obchodní vztahy partnerů na co nejlepší úrovni, ale i kvalita života obecně, s čímž souvisí např. ochrana kvality životního prostředí apod. Toto všechno je možné, pokud společnost přistoupí k zapojení kvality, a to do všech oblastí života.

Dalším důvodem, proč by se společnosti měly snažit o kvalitu svých produktů je získání konkurenční výhody na trhu. Za tuto výhodu byla dříve považována nízká cena, ale postupem času se k ní přidala právě i kvalita. Zákazníci jsou dnes díky různým propagačním akcím, srovnávacím a hodnotícím internetovým portálům velmi dobře informováni, a to zvyšuje jejich požadavky na dobrou kvalitu pořizovaného produktu.

Ačkoliv může být kvalita chápána jako běžná a samozřejmá věc, dosažení kvality je výsledkem poměrně náročných procesů, které probíhají ještě dlouho předtím, než se výsledný produkt dostane na trh, potažmo ke koncovému zákazníkovi. Z toho vyplývá, že podstata kvality tedy nespočívá jen v tom, že výsledný produkt musí být kvalitní, ale je rovněž důležité, aby byly kvalitní i veškeré procesy výroby, protože jedině tak může být kvalita zajišťována kontinuálně.

Řízení kvality je již od nepaměti pojmem, o kterém hovoří všichni manažeři v organizacích. O kvalitě se čte, neustále se o ní hovoří v souvislosti s každodenním životem a z toho je tedy patrné, že se jedná o časté téma, které ovšem má svá úskalí. V dnešní době, kdy je na trhu větší a větší konkurence a zároveň stále platí, že tím nejdůležitějším cílem všech společností je zisk, vyvstává otázka, jak prorazit na trhu, na kterém se vyskytují prakticky homogenní produkty. Možnou odpovědí je právě kvalita. Lze předpokládat, že vysoká kvalita produktů povede k vyšší spokojenosti stávajících zákazníků, a ti budou vůči společnosti loajální, v optimálním případě pomůže vysoká kvalita produktů přilákat nové zákazníky, což má v konečném důsledku za následek růst tržeb společnosti.

Kvalita ovšem neznamená pouze plnění požadavků zákazníků, ale i shodu s již zmíněnými technickými specifikacemi. Produkty jsou poskytovány podle jednoznačně stanovených norem či standardů (tzn., že 1 litr je stejný na celém světě) a ověřování kvality chápáno jako proces, kterým se prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů potvrzuje, že specifikované požadavky byly splněny.

Audit prověřuje, zda je systém managementu nastaven takovým způsobem, který umožňuje plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran společnosti a rovněž prověřuje,

zda je společnost schopna efektivně vyrábět kvalitní produkty. Platí, že využívání vhodných přístupů a nástrojů k ověřování kvality má ohromný význam pro celkovou úroveň nejenom systémů managementu kvality, ale systému řízení jako takového.

Výstupem auditu produktů nebo procesů, může být i tzv. certifikace, jejímž úkolem je sjednocovat přístupy jednotlivých zemí k ověřování shody produktů s normami tak, aby výsledky tohoto ověření mohly být uznány nejen tam, kde bylo ověření provedeno, ale i v dalších zemích, které jednotné principy certifikace přijaly.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat specifika implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u konkrétní společnosti.

Díličními cíli diplomové práce je na základě získaných poznatků z odborné literatury sestavit modelovou situaci, navrhnout otázky pro rozhovory s pracovníkem vybrané organizace, která provádí auditu jakosti, vyhodnotit celý proces a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému provádění auditů jakosti u této organizace.

Celá diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

V první, teoreticko-metodologické části diplomové práce je definována kvalita a vysvětlen pojem kvalita, včetně ohlédnutí do historie vývoje kvality. Na nutné úvodní informace o principech a koncepcích managementu kvality navazuje podrobná charakteristika systémů managementu kvality a komplexní pohled na všeobecné požadavky systému kvality. Poté je zde rozebráno pojetí auditu kvality, jsou zde vyjmenovány druhy auditu, podrobný popis jednotlivých fází auditu a způsoby certifikace. V neposlední řadě jsou tu uvedeny požadavky na vzdělávání auditorů.

V praktické části diplomové práce jsou představeny dvě vybrané organizace, a to organizace provádějící audit a tzv. auditovaná organizace. V souvislosti s charakterem první organizace je zde uvedena problematika obranné standardizace a státního ověřování jakosti ve vazbě na standardizaci NATO, dále je tu popsán celý proces provádění auditů jakosti na základě nadstavbových norem NATO a požadavky na kvalifikaci auditorů u této organizace. Co se týká auditované organizace, ta je nejprve představena, včetně uvedení podnikatelské činnosti, dále jsou zde uvedeny důvody, které vedou tuto organizaci k zavádění systémů managementu kvality a potřebě certifikace podle standardů NATO. Rovněž jsou zde uvedeny a charakterizovány některé vnitropodnikové dokumenty týkající se systému managementu kvality a provádění auditů jakosti u této společnosti.

V další části diplomové práce je vypracována modelová situace – návrh zprávy z recertifikačního auditu. Na modelové situaci je demonstrována aplikace nadstavbového standardu NATO při realizaci auditu jakosti u vybrané organizace.

V závěru praktické části diplomové práce je provedeno vyhodnocení modelové situace a vyhodnocení provádění auditů jakosti u vybrané společnosti. Současně jsou zde uvedena doporučení pro případná zlepšení uvedených procesů.

## 2 Teoreticko-metodologická část

S pojmem kvalita se setkáváme téměř denně, nicméně každý si kvalitu vysvětluje trochu jinak, po svém. Kvalitu lze definovat různými způsoby, dalo by se ale konstatovat, že kvalita je něco, co zákazník zpravidla očekává. Dosažení kvalitního výrobku či služby je výsledkem poměrně složitých procesů probíhajících ještě dlouho předtím, než se výsledný produkt dostane ke koncovému zákazníkovi.

V první části diplomové práce je definována kvalita a vysvětlen pojem kvalita, včetně ohlédnutí do historie vývoje kvality. Na nutné úvodní informace o principech a koncepcích managementu kvality navazuje podrobná charakteristika systémů managementu kvality a komplexní pohled na všeobecné požadavky systému kvality. Poté je zde rozebráno pojetí auditu kvality, jsou zde vyjmenovány druhy auditu, podrobný popis jednotlivých fází auditu a způsoby certifikace. V neposlední řadě jsou tu uvedeny požadavky na vzdělávání auditorů.

### 2.1 Pojem kvalita

Co je to kvalita? Kvalita je podle Nenadála et al. (2018, s. 15) rozdílně vnímaný pojem, a to jak u autorů odborné literatury, tak u manažerů či vlastníků výrobních společností. Pokud člověk hledá synonymum pro slovo kvalita, narazí podle autora nejčastěji na pojmy jako hodnota či jakost. Hutyra et al. (2007, s. 13) upozorňuje, že v praxi velmi často dochází k záměně dvou pojmů, a to jakost a třída nebo kategorie jakosti. Jakost je podle něj, stejně jako kvality, jakýsi stupeň splnění požadavků, naproti tomu třída jakosti je kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na jakost produktu, který má stejné funkční použití např. třída letenky (turistická, business), kategorie hotelu (různý počet hvězdiček) apod.

Nenadál et al. (2018, s. 16) dále uvádí, že i přesto, že jsou pojmy kvalita a jakost významově v podstatě synonyma, co se týká řízení organizací, existuje rozdíl v jejich chápání. Pojem jakost se podle něj nejvíce používá v oblasti výroby, a to především v souvislosti se samotnými výrobky, materiálem, službami, informacemi, procesy organizačními systémy, ale i s člověkem samotným, zatímco pojem kvalita se používá nejvíce v ostatních oblastech řízení organizace a v sektoru služeb. Jak míní Veber et al. (2006, s. 20), kvalita může nabývat různých přívlastků, např. vynikající, dobrá, ale i špatná až nevyhovující. Právě proto je podle něj nutné, aby se kvalita odrážela ve všech vlastnostech produktu, a je nezbytné, aby se těmito požadavky zabývaly všechny úrovně organizace.

Názor na kvalitu si vytváří podle Hutyry et al. (2007, s. 9) sám spotřebitel, a to na základě užitku, který mu produkt poskytuje. Aby toto daný produkt splnil, musí podle autora ve svých vlastnostech odrážet stanovené požadavky zákazníků, které mohou být proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení celé řady nejrůznějších faktorů např. biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav), sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, zaměstnání a tomu odpovídajícího finančního ocenění i společenského postavení), demografických (klima a lokalita, v nichž žije a jím odpovídající spotřební zvyklosti) a společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění i názory odborníků).

#### 2.1.1 Definice kvality

Podle Vebera et al. (2006, s. 19) nám kvalita především sděluje, jaký ten či onen výrobek je, popř. jaké má vlastnosti. Definovat pojem kvalita je podle Juran et al. (2010, s. 5) nezbytně nutné mj. i proto, že není možné někomu pověřit řízením, a to zejména proto, že kvalita může nabývat mnoho různých významů. Kvalitu lze tedy chápat mnoha způsoby, a jak říká Nenadál et al. (2018, s. 15) od toho se odvíjí také její definice. Definice kvality je podle autora nepřeberné množství, přes filozofické až po více či méně vědecké. Je při tom logické, že jak

se rozvíjela lidská společnost, měnil se i pohled na kvalitu a její charakteristiky. Různorodost názorů na definici kvality lze demonstrovat na výrocih čtyř nejvýznamnějšíh osobností kvality (Nenadál et al., 2018, s. 15):

- „Kvalita je shoda s požadavky“ (Philip B. Crosby);
- „Kvalita je způsobilost k užití“ (Joseph M. Juran);
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník“ (Armand V. Feibenbaum);
- „Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí“ (Genichi Taguchi).

Stejný zdroj uvádí, že důkazem, že se vysvětlení pojmu kvalita vyvíjí napříč časem a společnostmi, je zřejmá i u výše uvedeného významného autora literatury zabývajícího se managementem kvality Josepha M. Jurana. Ten ve svých dřívějšíh publikacih definoval kvalitu právě jako „způsobilost k užití“. Nyní ji ve své publikaci Juran et al. (2010, s. 5) definuje spíše jako „vhodnost k zamýšlenému účelu“, což vysvětluje velkým nárůstem počtu společností, které se zabývají managementem kvality a zejména tomu, že stále přibývá více společností poskytujících především služby.

Z důvodu velké roztržštěnosti názorů na pojetí a podstatu kvality, společnost současně nutí hledat jakousi univerzální definici tohoto pojmu a tuto úlohu dle Nenadála et al. (2018, s. 16) na sebe převzala mezinárodní organizace pro normalizaci ISO, která poprvé definici kvality představila už v roce 1987, aby ji několikrát modifikovala do dnešní verze. Tu uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2016 (2016, s. 84), v níž je kvalita popsána jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“. Výraz „inherentní charakteristika“ patří podle Nenadála et al. (2008, s. 14) takovému znaku výrobku či služby, který je pro daný produkt typický. Hutrya et al. (2007, s. 9) doplňuje, že za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu existenčně patří. Tyto znaky jsou podle Vebera et al. (2006, s. 20) kvantitativní nebo kvalitativní, přičemž druhé uvedené bývají podle něj často silným stimulem při ovlivňování a působení na spokojenost zákazníka, protože je podle Hutry et al. (2007, s. 9) nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, vůně, chuť apod.). Požadavek je podle Hutry et al. (2007, s. 9) potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny spotřebitelem (zákazníkem), jsou stanoveny závazným předpisem a obvykle se předpokládají. Objektem se v této definici podle Nenadála et al. (2018, s. 16) míní konkrétní produkt společnosti včetně všeho, co se za tímto pojmem skrývá.

Ve všech výše uvedených definicih lze v zákulisí podle Vebera (2006, s. 18) spatřit zákazníka, neboli osobu, která přijímá produkt. Z výše uvedeného pramení podle autora vysoká míra subjektivity, která se ve kvalitě odráží a která tudíž vede k různé interpretaci pojmu. Pro vzájemné porozumění je proto podle něj nutné stanovit obecnou definici kvality.

Veber et al. (2010, s. 11) ve své publikaci uvádí, že pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění tří atributů, a to bezvadnosti, kvalitativních parametrů a stability. Bezvadnost v tomto případě znamená, že mají-li být výrobek či služba považovány za kvalitní, nemohou mít jakékoli vady či nedostatky. Nefunkční nebo poškozený výrobek, nedostatečně naplněná služba, to jsou podle autora elementární nedostatky, které zákazník zpravidla odhalí, a které mu signalizují neschopnost výrobce či poskytovatele služby splnit základní požadavky, jež jsou na jimi dodávaný produkt kladeny. Dalším atributem jsou kvalitativní parametry. Zde je podle Vebera et al. (2010, s. 12) velice často považován za kvalitní ten produkt, který nabízí lepší parametry. Je ovšem třeba mít na zřeteli dvě polohy kvalitativních parametrů. První z nich je podle autora spojena s vlastním produktem a týká se jeho bezprostředních vlastností, tzn., co výrobce zákazníkovi dodává, jaké parametry daného produktu. Druhá poloha je spojena s doprovodnými službami při prodeji a po dodávce a týká

se např. předvedení výrobku, zabezpečení montáže apod. Posledním z výše jmenovaných atributů je stabilita jakosti. Stejný zdroj uvádí, že zejména zákazníci očekávají, že dodávané výrobky či služby budou mít vyrovnanou a stále dobrou stabilitu, a to s minimálními odchylkami. Veber et al. (2010, s. 12) uvádí, že stabilitu výrobků lze zajistit důslednou výstupní kontrolou nebo lze kvalitu implementovat do výrobku přímo během jeho přípravy, výroby apod. V druhém případě se jedná o řízení jakosti, resp. systému řízení jakosti.

Na závěr lze podle Hutyry et al. (2007, s. 9) konstatovat, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizovaná pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu. Kvalita musí, podle autora obsáhnout vše, co vede k výsledku. Proto se mluví nejen o jakosti výrobku či jakosti služby, ale rovněž o jakosti procesů, jakosti zdrojů a v neposlední řadě o jakosti systémů řízení. Všechny tyto roviny se totiž vzájemně podmiňují a doplňují. Z tohoto důvodu se podle něj celosvětově rozvíjejí tzv. systémy managementu jakosti, které lze charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků, a to s vynaložením optimálních nákladů.

### 2.1.2 Historie a vývoj kvality

Historie vnímání kvality sahá podle Spejchalové (2012, s. 28) až do období Mezopotámie, kde se v kodexu babylonského krále Chammurapiho uvádí, že pokud stavitel postavil někomu dům a neudělal své dílo „pevně“, musel postavit tento dům znovu z vlastních prostředků. V případě, že se jím postavený dům zřítíl a zabil svého majitele, byl stavitel rovněž potrestán smrtí. Nenadál et al. (2008, s. 16) dále ve své publikaci zmiňuje dochovanou Aristotelovu definici jakosti či dopis cara Petra I., kde se píše o destruktivních zkouškách kvality u dodavatele zbraní pro tehdejší armádu.

Spejchalová (2012, s. 28) pokračuje tím, že v pozdější době započala kontrola řemeslnými cechy a následně s rozvojem průmyslové výroby získal pojem kvalita hlubší smysl. Kvalitou se podle ní začal zabývat především stát, což v roce 1887 vyústilo v Anglii k rozhodnutí, že každý výrobek musí být označen dodnes používaným „*made in*“, tedy vyrobeno v zemi původu.

Nenadál et al. (2008, s. 16-17) dále podotýká, že nejintenzivnějším rozvojem prošel management kvality v minulém století. Ještě v roce 1900 byl stále využíván tzv. model řemeslné výroby, který se dle autora vyznačoval okamžitou zpětnou vazbou od zákazníka. Nevýhodou však byla nízká produktivita práce. Právě snaha o zvýšení produktivity práce vedla již kolem roku 1920 k zavádění prvních výrobních linek. Zprvu podle Vebera et al. (2010, s. 59) dohlíželi na produkci sami majitelé firem a vedoucí výroby, později i mistři. Nenadál et al. (2008, s. 16) dodává, že především s velkým přispěním Fordových automobilových závodů byly z dělnických profesí vyčleňovány speciální funkce technických kontrolorů. Toto období se podle autora vyznačovalo ztrátou přímého kontaktu dělníka se zákazníkem a tím docházelo k rozvoji výroby. S masovým růstem výroby byly po roce 1935 podle Nenadála et al. (2007, s. 21) zaváděny tzv. statistické metody, a to hlavně podle návrhů Američanů Shewarta a Romiga jež se po druhé světové válce rozšířily v Japonsku.

Během druhé světové války se podle Nenadála et al. (2018, s. 20) rapidně navýšila poptávka po výrobcích vojenského průmyslu a již nebylo možné kontrolovat kvalitu výrobků tak jako předtím. V podnicích se v důsledku toho začínaly objevovat první technické standardy a nástroje pro ověřování kvality. Nešlo tedy již jen o náhodné kontroly určitých výrobků, ale jak uvádí Veber et al. (2010, s. 60), proces kvality se začal dokumentovat a především implementovat do řízení výroby v podnicích.

Nenadál et al. (2008, s. 16-17) pak pokračuje, že dalším milníkem v managementu kvality, byl rok 1960, kdy přichází japonský univerzitní profesor a významný novátor v oblasti managementu kvality Kaoru Ishikawa se svou novou koncepcí označovanou jako „*Company Wide Quality Control*“ neboli celopodnikové řízení jakosti. Tato myšlenka spočívala v tom, že kvalitu není možné vyžadovat pouze ve výrobě, ale průřezově celou společností, neboť pracovník ovlivňuje kvalitu sotva z poloviny. Podle něj kvalitu ovlivňuje spíše vrcholový management. Těmito myšlenkami se zabývali nejvíce v Japonsku, jež se díky nim dostalo v oblasti kvality na špičku. Autor dále podotýká, že soustavným zdokonalováním tohoto přístupu postupně docházelo k prvním pokusům o tzv. totální management jakosti (TQM), který i v současnosti představuje dynamicky se vyvíjející koncepci.

Během 80. let se chápání kvality posunuje podle Vebera et al. (2010, s. 61) na takovou úroveň, že se začínají vést k odpovědnosti za kvalitu výrobků sami výrobci. Svě role se ujímá stát, který vystupuje v roli ochránce spotřebitelů před nebezpečnými vlastnostmi výrobků. To vše má podle Spejchalové (2012, s. 30) za důsledek jediné, a to, že v roce 1987 vstoupily do světa jakosti normy ISO řady 9000, které se až do současnosti snaží o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. V tomto období začala být rovněž podle autorky masově používána preventivní opatření a koncepce řízení kvality se soustřeďovalo i na vývoj výrobku a další etapy výrobního cyklu jako na samotnou výrobu. Podle Nenadála et al. (2018, s. 20) začaly postupem času, kromě norem ISO, hrát důležitou roli v mnoha organizacích na celém světě i další podobné standardy. Konkrétně se jednalo o systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V současné době se podle Nenadála et al. (2007, s. 22) vykristalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti, a to koncepce ISO, koncepce podnikových standardů a koncepce TQM.

Autor závěrem konstatuje, že výše uvedený výřez historií je nutný k pochopení soudobé role a charakteru systémů jakosti a vyplývá z něj, že současné tendence směřující k excelenci organizací není možné chápat jako určitou módní vlnu, ale jako logické vyústění neustálého hledání co nejdokonalejších metod a nástrojů celkového řízení všech typů organizací.

### **2.1.3 Význam kvality v tržním prostředí**

Hutyra et al. (2007, s. 10) tvrdí, že v uplynulých dvaceti letech došlo k významným změnám ve světové ekonomice. Příkladem může být podle něj převaha nabídky nad poptávkou, v řadě oborů existují nadměrné produkční kapacity, zvyšuje se tlak na snižování objemu jednotlivých dodávek, krátí se inovační cykly, rychle se šíří znalosti, zákazníci jsou lépe informováni a dochází ke globalizaci prostředí. Vše výše uvedené znamená podle autora pouze jedno, a to, že kdo chce na trhu uspět se svým produktem, musí nabídnout kvalitu. Význam kvality v tržním prostředí lze analyzovat na následujících vlastnostech kvality (Hutyra et al., 2007, s. 10):

- kvalita je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku;
- management kvality je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů;
- kvalita je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií;
- kvalita ovlivňuje i makroekonomické ukazatele;
- kvalita je cesta k trvale udržitelnému rozvoji;
- kvalita a ochrana spotřebitele spolu úzce souvisí.

První z výše uvedených konstatování není podle Nenadála et al. (2007, s. 14) vůbec přehnané, neboť organizace s moderními systémy managementu kvality skutečně dosahují dlouhodobě lepších výsledků než ty, které se orientují na zabezpečení kvality prostřednictvím technické kontroly. Systém managementu kvality se totiž podle autora projevuje svými pozitivními

účinky jak uvnitř organizace (interní účinky), tak i v jejím okolí (externí účinky). Interní účinky systému kvality se podle autora obvykle projevují rychleji než účinky externí, tj. klesá podíl neshod na celkových výkonech a stoupá výtěžnost materiálů a rovněž účinnost vnitropodnikových procesů, neboť se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce. To vše vede ke zvyšování produktivity a zároveň redukci nákladů. Hutyra et al. (2007, s. 11) dále dodává, že převládajícím externím účinkem systému managementu kvality je stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků, ať už jde o jednotlivé klienty nebo naopak průmyslové odběratele. Stejný zdroj uvádí, že zvyšující se schopnost uspokojovat zájmy zákazníků spolu s jejich kladnými referencemi způsobuje, že firmy registrují pozvolný nárůst podílu na trzích. Z dlouhodobého hlediska je právě toto podle autora zárukou trvalého zvyšování zisku, zlepšování finančních toků a dalším výsledkům podnikání, ke kterým přispívá i skutečnost, že vysokou kvalitu jsou zákazníci ochotni akceptovat i při vyšších cenách.

K druhému výroku Hutyra et al. (2007, s. 12) uvádí, že výzkumy realizované v minulých letech v rámci zemí Evropské unie (dále jen „EU“) ukázaly, že 66 % všech příčin ztrát trhů způsobila nízká kvalita výrobků a služeb. Pouhá třetina příčin má jiné pozadí, a to nejčastěji přechod zákazníků na jinou produkci, pro niž není dosavadní charakter dodávek již potřebný. Autor upozorňuje, že právě rychlá reakce na měnící se požadavky trhu chrání před ztrátou trhů, neboť i skutečnost, že zákazník přešel na jinou produkci, ve skutečnosti znamená, že změnil své požadavky. Z toho podle něj vyplývá, že jestliže organizace není schopna tyto požadavky plnit, pak daný produkt přestává být pro tohoto zákazníka kvalitní, neboť neplní jeho požadavky. Autor dále uvádí, že na druhou stranu, pro celou řadu jiných zákazníků může být produkt i nadále vysoce kvalitní, plní-li jejich požadavky.

Typickým příkladem třetího výroku, a to že kvalita je významným zdrojem úspor materiálů a energií je podle Hutyry et al. (2007, s. 12) výroba a používání produktů tzv. nízké spolehlivosti. Spolehlivost je podle autora jeden ze znaků kvality, a to konkrétně schopnost výrobku podržet si užité vlastnosti v čase. Při užívání těchto produktů podle něj dochází k poruchám a zároveň vykazují nižší využitelnost v průběhu jejich životního cyklu. Např. stroje a zařízení při poruchách pohlcují náklady na opravy a tím váží neproduktivně kapitál. Stejný zdroj uvádí, že je potřebné si uvědomit, že jakékoliv úspory v této oblasti lze považovat za vklad ke kvalitě života budoucích generací.

K výroku, že kvalita ovlivňuje i makroekonomické ukazatele Hutyra et al. (2007, s. 12) uvádí, že centrem pozornosti je zde přidaná hodnota ekonomická i věcná. Nenadál et al. (2007, s. 15) v této souvislosti dále poukazuje na fakt, že téměř všechny významné organizace na světě mají vypracované postupy pro podrobné sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství organizace je tak podle autora přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systému managementu kvality jak průmyslových společností, tak i v oblasti služeb, ve veřejném sektoru apod.

K výroku, že kvalita je cesta k trvale udržitelnému rozvoji Hutyra et al. (2007, s. 12) uvádí, že chce-li lidstvo přežít, musí mírnit své představy o neomezeném ekonomickém rozvoji a uplatňovat taková opatření, která budou ve prospěch ekologických potřeb svých i budoucích generací. Trvale udržitelným rozvojem se tedy podle autora rozumí takový rozvoj, který dokáže naplnit potřeby současné generace, aniž by ohrozil naplnění potřeb generací příštích. Měl by být založen na moderních technologiích, na šetření přírodními zdroji a na účinné ochraně všech složek životního prostředí. Nenadál et al. (2007, s. 16) poukazuje na fakt, že trvale udržitelný rozvoj je některými politiky i ekonomy neustále zpochybňován, ale podle autora jej není možné podceňovat už právě proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí. Průmyslový vývoj se podle něj musí přeorientovat na výrobu, která bude splňovat



kromě požadavků zákazníků i požadavky právě na ochranu životního prostředí. Jinak řečeno, na životní prostředí musí organizace nahlížet jako na významného zákazníka.

K poslední výše uvedené vlastnosti kvality Nenadál et al. (2007, s. 16) uvádí, že ochrana spotřebitele je jednou z podmínek dobře fungujícího tržního hospodářství. Kvalita výrobků a služeb je podle autora v rozhodující míře doménou subjektů, které produkují výrobky či poskytují služby. Státní zásahy do této oblasti jsou podle Hutry et al. (2007, s. 12-13) minimální a jsou vyvolány především zavedením standardních požadavků na ochranu spotřebitele, potřebou zvýšit ochranu před produkty, které v důsledku jedné či více nebezpečných vlastností mohou ohrozit zdraví či životy uživatelů či nutností vytvořit vhodné technické předpoklady pro kvalitativní řešení výrobků a služeb formou sjednocení přístupů k měření (metrologie) a doporučeními optimálních technických a jiných požadavků na výrobky a služby (normalizace).

Přínosy zavedení systému managementu kvality pro zainteresované strany uvádí i Nenadál et al. (2008, s. 21-22) ve své publikaci. Zainteresovanými stranami mohou podle něj být nejen zákazníci, ale i vlastníci firem či vrcholový management organizací, zaměstnanci, dodavatelé a společnost jako taková. U zákazníků lze podle autora jako přínos evidovat např. zlepšenou včasnost dodávek, zvýšenou důvěru v dodavatele, snížení nákladů na životní cyklus a snížení objemu stížností, reklamací apod. Stejný zdroj uvádí, že co se týká vedení organizace, zde lze za přínos zavedení systému managementu kvality považovat vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace, lepší perspektivu na trzích, jasné vymezení pravomocí a odpovědností a také vyšší transparentnost tohoto systému. Zaměstnanci mohou podle autora přínosy spatřovat ve zlepšeném pracovním prostředí, v jasném vymezení odpovědností a pravomocí, přínosem mohou být rovněž vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy a může být patrné zlepšení úrovně interní komunikace. Co se týká dodavatelů, zde je přínos podle autora patrný opět ve zlepšení komunikace, v dlouhodobých partnerských vztazích s odběrateli apod. Podle stejného zdroje lze v poslední řadě přínosy zavedení systému managementu kvality pozorovat napříč celou společností, a to tak, že se snižuje nezaměstnanost, více se respektují legislativní požadavky, je lepší orientace při výběrových řízeních a zlepšená výkonnost organizací se rovněž odráží např. ve vyšším objemu odvedených daní.

## **2.2 Management kvality a jeho systémy**

Podobně jako ostatní typy managementu, rovněž management kvality se vyznačuje hlavní podstatnou charakteristikou, a to, že jde o koordinovanou činnost k vedení a řízení organizace, a to v oblasti kvality (ČSN EN ISO 9000:2016, s. 17).

Hutry et al. (2007, s. 15) popisuje, že management kvality musí být v praxi chápán jako přirozená a důležitá součást celkového systému řízení jakékoliv organizace, bez ohledu na to, zda se jedná o organizaci malou nebo velkou, výrobní, neziskovou či organizaci poskytující služby. Lze tedy podle autora konstatovat, že v rámci celkového systému řízení organizací, má management kvality přispívat k naplňování určitých specifických funkcí, mezi kterými je nejdůležitější zaručit maximální spokojenost a loajalitu zákazníků, popř. dalších zainteresovaných stran, vytvářet prostředí pro neustálé zlepšování a rozvoj v organizaci a zaručit tyto dvě výše uvedené funkce s co nejmenší spotřebou zdrojů (lidských, materiálových, finančních apod.). Pokud je management kvality chápán jinak a nejsou výše uvedené funkce garantovány, potom veškeré úsilí ve všech procesech managementu kvality vychází podle autora nazmar.

Hutry et al. (2007, s. 16) dále uvádí, že mezi základní procesy managementu kvality lze zařadit stanovování politiky kvality, definování cílů kvality, plánování, řízení, prokazování a zlepšování kvality. V praxi lze kromě výše uvedeného v systémech managementu kvality

identifikovat i řadu dalších procesů, jako např. řízení neshodných produktů, řízení lidských zdrojů, poskytování servisu, interní auditování apod. Autor hlavně upozorňuje, že systém managementu kvality je nutné považovat za soubor na sebe navazujících procesů.

## **2.3 Všeobecné požadavky na systém managementu kvality**

Jestliže chce organizace zavést systém managementu kvality a nechat jej popř. následně i certifikovat, musí podle Kovaříka (2017, s. 67) vytvořit dokumentovaný systém řízení kvality, jehož rozsah vychází z kontextu organizace, popisu základních prvků tohoto systému a především procesů, které v organizaci fungují. Nakonec musí v praxi prokázat splnění požadavků, které ukládá norma. Právě norma ČSN EN ISO 9001:2016 poskytuje podle autora organizacím systematický rámec pro řízení kvality, orientaci na zákazníka a klíčové zainteresované skupiny a dále specifikuje požadavky, které umožňují organizaci dosahovat předsevzatých cílů, které stanovuje pro svůj systém managementu kvality.

### **2.3.1 Kontext organizace**

Kontext organizace vychází, jak uvádí Kovařík (2017, s. 67-68), z externího podnikatelského prostředí a z interních hledisek fungování organizace a je důležité, aby organizace tyto aspekty sledovala a pravidelně přezkoumávala. Podle autora se mezi interní aspekty organizace řadí aspekty vyplývající z hodnot, kultury, znalosti a výkonnosti organizace, naproti tomu externí aspekty vyplývají z právního, technologického, konkurenčního, tržního, kulturního, sociálního nebo ekonomického prostředí. Interní i externí aspekty mohou podle něj vést k identifikaci možných rizik a příležitostí pro organizaci a pro její systém managementu kvality.

Stejný zdroj uvádí, že kontext organizace je rovněž nutné chápat s ohledem na vyjádřené potřeby a očekávání interních a externích zainteresovaných stran, které jsou pro organizaci důležité. Obvykle je podle autora možné zainteresované strany rozdělit na několik skupin, a to podle jejich zájmů. Mohou jimi být vlastníci a management organizace, zákazníci a spotřebitelé, dodavatelé a obchodní partneři, orgány státní správy, bankovní instituce, zaměstnanci či regionální organizace. Rozsah systému managementu kvality si organizace podle autora stanovuje sama a má vymezovat hlavně produkty a služby, stanoviska vlastníků a důležitých zákazníků a faktory nezbytné pro podnikání (oprávnění k podnikání, certifikáty, testy). Kovařík (2017, s. 69) k tomu dodává, že až po zvážení potřeb a očekávání zainteresovaných stran, požadavků zákonů a vyhlášek, kontextu organizace a v neposlední řadě rozsahu systému managementu kvality, může organizace začít vytvářet dokumentovaný systém managementu kvality a zavést jej do každodenní praxe.

### **2.3.2 Vedení (leadership)**

Jedním z podstatných předpokladů pro efektivní systém řízení podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 je schopnost vedení organizace převzít závazky a specifické odpovědnosti tento systém rozvíjet a neustále zlepšovat. Kovařík (2017, s. 69-70) k tomu uvádí, že vedení organizace se má zabývat mj. vytvářením vize, politiky a cílů, které jsou v souladu s jejím zaměřením, komunikací se zaměstnanci, účastí na projektech zlepšování, hledání nových metod, řešení a produktů, identifikováním procesů, které poskytují organizaci přidanou hodnotu, vytvářením prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců apod. Management organizace musí podle autora rovněž zajistit, aby v organizaci byly známy zákonné požadavky a požadavky předpisů, které se týkají jejich výrobků, procesů i činností a musí tyto požadavky zapracovat do prvků systému řízení. Soubor zásad stanovených

vedením pro oblast řízení kvality se nazývá politika kvality. S politikou kvality by měly být podle autora seznámeni všichni zaměstnanci organizace včetně zainteresovaných stran. Dále je podle něj potřeba, aby organizace přistoupila na tzv. rozdělení rolí, odpovědností a pravomocí pro jednotlivé zaměstnance. Stejný zdroj uvádí, že pracovní role je v praxi používána pro popis pracovních úkolů, včetně vymezení rozsahu odpovědnosti a pravomocí, které se na ni vztahují. Odpovědnost je sice jak říká autor, relativně široký pojem, ale v oblasti managementu kvality se jedná zejména o odpovědnost spojenou s činností pracovníků při řízení a realizaci podnikových procesů. Pravomoc se zase vysvětluje jako spojení práv disponovat svěřenými prostředky nebo zdroji a moci používat nástroje pro řízení určité činnosti za účelem plnění delegovaných úkolů. Pravomoc může být v širším pojetí rovněž chápána jako kompetence, což je podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 schopnost využít znalosti a dovednosti k dosažení zamýšlených výsledků. Kovařík (2017, s. 71) nakonec upozorňuje, že specifické role a odpovědnosti pro řízení systému managementu kvality smějí být přiřazeny pouze tzv. manažerovi kvality, nebo představiteli vedení pro řízení kvality nebo je smí sdílet několik jednotlivců jako tým nebo tuto odpovědnost na sebe převezme samotné vedení organizace.

### **2.3.3 Plánování**

Kovařík (2017, s. 71) uvádí, že plánování v systému řízení vychází ze znalosti kontextu organizace, zahrnuje plánování cílů kvality organizace, jež vycházejí z politiky kvality a zpracování plánu, jak těchto cílů kvality dosáhnout. Další součástí plánování je podle autora zvažování rizik a příležitostí, které mohou mít na organizaci dopad, ať už pozitivní v podobě příležitostí či negativní v podobě rizik. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 mezi aspekty plánování zařazuje opatření pro řešení rizik a příležitostí, cíle kvality a plánování jejich dosažení a plánování změn.

#### **• Opatření pro řešení rizik a příležitostí**

Řešení rizik v organizaci je, jak uvádí norma ČSN EN ISO 9001:2016, nezbytným předpokladem pro vybudování dlouhodobě fungující organizace. Kovařík (2017, s. 71) poukazuje na to, že plánování procesů, musí začínat identifikací rizikových míst a příležitostí a končit jejich vyhodnocením včetně stanovení priorit a rovněž výběrem oblastí s největším negativním dopadem rizika nebo naopak přínosem identifikované příležitosti. Dále musí podle něj plánování procesů zahrnovat tzv. plán opatření pro minimalizaci rizik a využití příležitostí. Ten by měl být zhotoven tak, aby byl srozumitelný pro všechny pracovníky organizace, kterých se týká. Podle normy ČSN EN ISO 9001:2016, systém managementu kvality v sobě zahrnuje nástroje pro řízení rizik a příležitostí, mezi které patří kontroly, monitorování, měření procesů a služeb, návrh a vývoj produktů a procesů, nápravná opatření a procesy zlepšování, specifické metody a pracovní instrukce v systémové dokumentaci a vzdělávání pracovníků.

#### **• Cíle kvality a plánování jejich dosažení**

V rámci systému managementu kvality jsou vedením organizace stanoveny strategické, taktické nebo provozní cíle kvality, jež musí být v souladu s kontextem organizace a zároveň musí navazovat na politiku kvality, musí být zaměřeny na dosažení shody produktů a služeb a musí umožňovat monitorování odpovídajících procesů organizace (Kovařík, 2017, s. 72). V podnikové praxi se pak lze podle autora obvykle setkat s cíli kvality, které se zaměřují na ukazatele z oblasti stálé úrovně kvality produktů a služeb (např. počet reklamací, počet vadných kusů v jedné dodávce apod.), včasnosti dodávek a snižování nákladů.

## • Plánování změn

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 požaduje, aby organizace prováděla změny v systému řízení managementu kvality plánovaně. Mezi typické změny, které musí organizace plánovitě řídit, jsou podle normy změny vyvolané v rámci zavádění, udržování a zlepšování systému řízení managementu kvality, změny v procesech, změny interních a externích aspektů, změny v důsledku výskytu neshod a reklamací, změny vstupů a výstupů, změny při komunikaci se zákazníky apod. V souvislosti s takto významnými změnami musí podle normy vedení organizace určit odpovědnosti a pravomoci pro plánování a realizaci změn v systému řízení managementu kvality a rovněž zajistit jejich implementaci. Vedení organizace by tedy podle Kovaříka (2017, s. 73) mělo zvolit odpovídající metodu při řízení změn, a to např. určit, co se bude měnit (rozsah změn), sestavit časový rozvrh změn, připravit na změnu zaměstnance třeba formou školení nebo účasti v procesu zavádění, stanovit způsob komunikace, určit realizační tým a vyhodnocovat postup nebo monitorovat a vyhodnocovat efektivnost změn.

### 2.3.4 Podpora

Pro fungování systému managementu kvality jsou zapotřebí mj. zdroje, bez nichž organizace nemůže fungovat. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 mezi tyto zdroje řadí lidské zdroje, infrastrukturu a prostředí pro fungování procesů, zdroje pro měření a monitorování, znalosti organizace, kompetence a povědomí, komunikační kanály a dokumentované informace. Podle Kovaříka (2017, s. 74) praxe dokazuje, že v první řadě musí organizace identifikovat všechny zdroje potřebné pro fungování systému managementu kvality a poté určit, které má v současné době k dispozici. Na základě této analýzy pak musí organizace podle autora identifikovat slabá místa a navrhnout plán, jak tyto nedostatky odstranit.

## • Lidské zdroje

Kovařík (2017, s. 74) dále poukazuje na to, že pro efektivní fungování systému managementu kvality musí mít organizace k dispozici pracovníky s potřebnými kompetencemi pro provádění stanovených činností, kteří jsou obeznámeni s politikou kvality organizace. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 od organizací vyžaduje pravidelné určování jednoznačných požadavků na dostupnost pracovníků, které potřebují a v případě, že chybí, aby našly řešení, jak tyto pracovníky doplnit. Požadavky na kompetence pracovníků podle normy platí pro pracovníky, jejichž činnost je řízena organizací a jež má vliv na výkonnost a efektivnost systému managementu kvality. Vedení organizace by proto mělo podle Kovaříka (2017, s. 74) zajistit, aby byli tito pracovníci vhodně vzděláváni, a připadá-li to v úvahu, přijímat opatření pro získání potřebných kompetencí a následně hodnotit efektivnost těchto opatření. Co se týká povědomí pracovníků, zde norma ČSN EN ISO 9001:2016 stanovuje požadavek, aby osoby, jejichž práce je řízena organizací, si byly vědomy politiky a cílů kvality, svého přínosu k efektivnosti systému managementu kvality, ale zároveň také důsledků a možných negativních dopadů na zákazníka v případě neplnění požadavků systému.

## • Infrastruktura

Organizace musí podle Kovaříka (2017, s. 75) určovat, poskytovat a především udržovat infrastrukturu nezbytnou pro fungování svých procesů a pro dosažení shody vyráběných produktů a poskytovaných služeb. Prvky infrastruktury podle autora obvykle zahrnují budovy a související technické vybavení, stroje, zařízení, nástroje, zdroje na přepravu, skladovací a manipulační techniku, hardware a software a informační a komunikační technologie. Péče o infrastrukturu musí podle něj zahrnovat všechny činnosti související s čištěním a údržbou, diagnostikou, opravami a případnou obnovou, přičemž všechny tyto činnosti musí být plánované, prováděné, monitorované, zaznamenávané a vyhodnocované v souladu

s požadavky výrobce. Jak říká autor, samostatnou kapitolou jsou oblasti, které souvisí s právními požadavky, bezpečností a ochranou zdraví a jsou předepsané nejruznějšími zákony a předpisy. Příkladem mohou být např. revize elektrospotřebičů, kontroly tlakových nádob nebo kalibrace měřících zařízení apod.

#### • **Prostředí a fungování procesů**

Kovařík (2017, s. 76) dodává, že součástí podpory systému managementu kvality je i vhodné prostředí pro fungování procesů v organizaci. Kromě fyzikálních faktorů jakými jsou např. teplota, vlhkost, osvětlení nebo hluk, je zde i mnoho jiných faktorů. Jedná se podle něj o faktory sociální a psychologické, které mohou významně ovlivnit prostředí, ve kterém se procesy organizace realizují. Mezi sociální faktory patří např. nediskriminační, klidové a bezkonfliktní prostředí, psychologickými faktory jsou např. činnosti vedoucí ke snížení stresu nebo činnosti omezující vyhoření osobnosti.

#### • **Zdroje pro monitorování a měření**

Kovařík (2017, s. 76) ve své publikaci uvádí, že používá-li organizace pro ověřování shody výrobků a služeb monitorování a měření, musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro zajištění platných a spolehlivých výsledků. Tyto zdroje musí být podle něj před použitím nebo ve stanovených intervalech kalibrovány, označeny tak, aby bylo možné určit jejich stav a v neposlední řadě chráněny proti změnám nastavení, poškození či znehodnocení. Zjistí-li se, že měření není vhodné pro jeho zamýšlený účel, musí organizace určit, zda nebyla negativně ovlivněna platnost výsledků i u předchozích měření a musí podle potřeby přijmout odpovídající opatření.

#### • **Znalosti organizace**

V systémech managementu kvality je kladen důraz na neustálé zlepšování za podpory rozhodování se na základě informací, které lze označit jako znalosti. Kovařík (2017, s. 77) vysvětluje, že schopnost vrcholového managementu využít znalosti, kterými organizace disponuje, je základem růstu a zvyšování konkurenční výhody. Požadavkem normy ČSN EN ISO 9001:2016 je určovat znalosti, které jsou potřebné pro fungování jejich procesů a především pro dosahování shody produktů a služeb. Kovařík (2017, s. 77) k tomu dodává, že znalosti organizace mohou být založeny na interních zdrojích např. duševním vlastnictvím, patenty, licenčními právy apod., a na externích zdrojích, kterými jsou např. technické normy, akademické obce apod.

#### • **Komunikace**

Prostřednictvím procesů komunikace organizace poskytuje a získává informace, které jsou podle Kovaříka (2017, s. 77) potřebné pro efektivní fungování systému managementu kvality. Komunikace je podle něj obousměrný proces a organizace musí určit potřebu interní a externí komunikace a následně vytvořit pravidla, aby bylo jasné, o čem se má komunikovat, kdy se má komunikovat, s kým a jak se má komunikovat a samozřejmě v neposlední řadě kdo má komunikovat.

#### • **Dokumentované informace**

Kovařík (2017, s. 78) konstatuje, že účelem dokumentovaných informací v systému řízení managementu kvality je udržet systém prostřednictvím uceleného souboru dokumentů a záznamů, které popisují způsob řízení organizace. Organizace tedy musí sama zvážit, zda vytvoří doplňující dokumentované informace pro účely transparentnosti, odpovědnosti, kontinuity, konzistence nebo jednoduchosti při auditování. V praxi se podle autora často jedná o informace související se speciálními výrobními postupy nebo jsou požadovány zákazníkem nebo oborem.

### 2.3.5 Provoz

Zatímco výstupem realizačních procesů jsou produkty, které organizaci zhodnocují, podpůrné procesy zhodnocují organizaci nepřímou, ale jsou pro ni rovněž nezbytné (Kovařík 2017, s. 79).

#### • Plánování a řízení provozu

Jak popisuje Kovařík (2017, s. 79), vedení organizace musí plánovat procesy, jež jsou potřebné pro realizaci produktů a zároveň zajistit systémový rámec pro jejich řízení. To obnáší stanovení tzv. pracovního plánu pro řízení procesů, včetně jejich vstupních a výstupních požadavků, činností uvnitř procesů, ověřování a analýzy procesů, identifikace rizik a opatření k nápravě a ke zlepšování procesu. Stejný zdroj uvádí, že součástí tohoto plánu by mělo být i stanovení přejímacích kritérií pro produkty a služby. Důležité pro fungování výše uvedeného podle autora je, aby organizace prováděla periodické přezkoumání výkonnosti těchto procesů, a to z důvodu zjištění, zda proces probíhá v souladu s provozním plánem. Mezi takové přezkoumání patří např. bezporuchovost a spolehlivost procesu, identifikace a prevence potenciálních neshod apod.

#### • Požadavky na produkty a služby

Jak Kovařík (2017, s. 79) uvádí, plánování realizace produktů a služeb nebude fungovat bez komunikace se zákazníky. Tato komunikace musí podle něj zahrnovat kompletní soubor informací o produktu a službě z pohledu požadavků zákazníka, na komunikaci musí navazovat zpracování poptávek, nabídek, návrhu smluv nebo objednávek, a po jejich schválení zákazníkem vypracování konečné varianty. V případě, že dojde ještě před realizací nebo v průběhu realizace ke změnám v dodávaném produktu či službě, musí být podle autora tyto změny zapracovány a rovněž je nutné tyto změny oznámit příslušným osobám. Dalším požadavkem, který uvádí norma ČSN EN ISO 9001:2016 je stanovení souboru požadavků zákonů, předpisů, vyhlášek a nařízení, které se týkají příslušných oborů. Organizace musí podle normy prokázat, že je v jejich možnostech a schopnostech plnit požadavky na produkty a služby, které bude dále nabízet svým zákazníkům. Tomuto předchází tzv. přezkoumání požadavků, které zahrnuje požadavky specifikované zákazníkem, požadavky, které zákazník neuvedl, ale jsou pro specifikaci nezbytné, požadavky stanovené přímo organizací, požadavky legislativní a nakonec požadavky ve smlouvách či objednávkách.

#### • Návrh a vývoj produktů a služeb

Jsou-li produkty a služby vyvíjeny přímo v organizaci nebo řídí-li organizace jejich vývoj v organizaci jiné, musí podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 proces návrhu a vývoje zařadit mezi své realizační procesy. Proces návrhu a vývoje má podle normy pět základních fází, od fáze zkoumání požadavků zákazníka, přes určení vstupů návrhu a vývoje, vlastní proces, kontrolu až po finálně navržený a schválený produkt nebo službu. Stejný zdroj uvádí, že celý tento proces je řízen prostřednictvím řídicích činností, jimiž je přezkoumávání, ověřování a validace. Rozsah těchto činností závisí na typu produktu nebo služby, na požadavcích zákonů a předpisů a specifických požadavcích zainteresovaných stran. Součástí těchto řídicích činností jsou obvykle funkční testy nebo prototypové zkoušky, jejichž výsledkem je přesná specifikace navrhovaného produktu nebo služby. Jak už bylo řečeno u jiných procesů, Kovařík (2017, s. 80) podotýká, že i zde platí, že pokud v jeho průběhu, ale i po ukončení může docházet k řadě změn, počínaje změnou zadání, změnou způsobu řešení, přes změny vyvolané nevyhovujícími výsledky zjištěnými při přezkoumání, až po změny v prostředí, pro které jsou produkty a služby vyvíjeny. Tyto změny musí podle autora probíhat řízeným způsobem, který musí být přiměřeným způsobem dokumentován.

### • Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb

V případě, že organizace pro svou výrobu nakupuje vstupy do svých procesů prostřednictvím outsourcingu, musí podle Kovaříka (2017, s. 82) zajistit, aby tyto vstupy odpovídaly požadavkům zákazníka a také legislativním požadavkům. Pro organizaci by mělo být podle autora důležité, aby takto nakupované vstupy negativně neovlivňovaly schopnost organizace trvale poskytovat bezvadné produkty a služby svým zákazníkům. Proto je nezbytné ze strany organizace zajistit, aby externě prováděné procesy byly trvale řízeny jejím systémem managementu kvality. Organizace tedy musí podle autora určit a používat kritéria pro hodnocení, výběr, monitorování výkonnosti a opakované hodnocení externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti na dodávky v souladu s požadavky. Stejný zdroj uvádí, že nelze tedy, nežli organizacím doporučit, aby všechny externě poskytované vstupy rozdělila podle toho, jak silně ovlivňují kvalitu výstupů.

### • Výroba a poskytování služeb

Požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016 na realizaci výroby a poskytování služeb zahrnují především rámec pro řízení realizačních procesů, činnosti monitorování a měření, identifikaci a sledovatelnost výrobků a služeb, jejich ochranu, způsoby nakládání s majetkem zákazníka externích dodavatelů a činnosti po dodání produktu a služby.

### • Uvolňování produktů a služeb

Uvolňování produktů a služeb je podle Kovaříka (2017, s. 85) činnost, která musí být nastavena již ve fázích návrhu a vývoje produktu nebo služby. Tato činnost v mnoha případech podle něj preventivně zabraňuje případným reklamacím po dodání produktu nebo služby zákazníkovi. Metody ověřování shody bývají obvykle uvedeny v technických podmínkách produktu nebo v popisu nabízených služeb.

### • Řízení neshodných výstupů

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 uvádí, že další z mnoha povinností, které musí organizace zajistit je, aby produkt nebo služba, které nejsou ve shodě s požadavky, byly identifikovány tak, aby se předešlo nezamýšlenému použití nebo dodání nevyhovujícího produktu nebo služby a následným reklamacím ze strany zákazníků. Kovařík (2017, s. 86) dodává, že pro zamezení výše uvedeného by se měly organizace snažit provádět monitorovací, měřicí a kontrolní činnosti a tím předcházet chybám na výstupech. V praxi se podle autora nejčastěji používají řešení v podobě nápravy, oddělení, zadržení nebo úplné pozastavení výroby anebo získání oprávnění od zákazníka přijmout výrobek na základě od něj udělené výjimky.

## 2.3.6 Hodnocení výkonnosti

K dalším povinnostem organizace podle Kovaříka (2017, s. 86) patří, prokazovat shodu produktů a služeb, zjišťovat spokojenost zákazníků a zainteresovaných stran, měřit a monitorovat produkty, služby, procesy a finanční ukazatele a rovněž neustále zlepšovat efektivnost vlastního systému managementu kvality. Pro tato zjištění organizace podle autora plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, přičemž je potřeba vzít v úvahu interní a externí aspekty, rizika a příležitosti a rovněž zavedené kontrolní mechanismy.

### • Monitorování, analýza a vyhodnocování

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 ukládá organizacím prioritně provádět monitorování a vyhodnocování spokojenosti zákazníka. K tomuto účelu existuje mnoho zdrojů informací, jimiž mohou být např. zpětná vazba zákazníků, potřeby trhu a jeho trendy či informace, které se týkají konkurence.

### • Interní audity

Interní audity jsou klíčovým nástrojem vedoucím ke zlepšování organizace a zavedeného systému řízení managementu kvality. Proces auditu je samostatně popsán v kapitolách 3.3.1 až 3.3.4 diplomové práce.

### • Přezkoumávání systému managementu kvality

Přezkoumávání systému managementu je činnost, která probíhá na úrovni vrcholového vedení organizace. Smyslem této činnosti podle Kovaříka (2017, s. 87) je, aby vrcholové vedení v plánovaných intervalech přezkoumávalo systém managementu kvality a tím aby byla zajištěna jeho trvalá vhodnost (jak systém řízení managementu kvality odpovídá organizaci), přiměřenost (jak organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016) a efektivnost (zda organizace dosahuje žádoucích výsledků).

### 2.3.7 Zlepšování

Podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 se pojmem zlepšování míní požadavek na zlepšování již zavedeného systému řízení managementu kvality. Toto zlepšování by mělo, jak uvádí Kovařík (2017, s. 88) probíhat na základě opatření, která si organizace sama navrhne, schválí a následně přijme do podnikové praxe. Přijímaným opatřením ke zlepšování by mělo podle autora předcházet zvážení výsledků dostupných analýz a hodnocení výkonnosti procesů, hodnocení plnění právních požadavků a požadavků zákazníka, interních auditů a přezkoumání systému managementu. Jedním z cílů systému řízení managementu kvality je podle Kovaříka (2017, s. 88) působit jako preventivní nástroj (opatření pro řešení rizik a příležitostí) proti rizikům a vzniku možných neshod a zákaznických reklamací, které mohou organizaci negativně ovlivnit. Autor uvádí, že i přes veškeré úsilí vedení organizace včetně zavedených postupů se tyto problémy vyskytují. Důležité podle něj je, aby organizace v případě neshody na ni reagovala, přijala opatření k nápravě a vypořádala se s příp. následky této neshody. Dále aby zhodnotila, zda je zapotřebí přijmout opatření pro odstranění příčin neshody, a to přezkoumáním neshody, určením příčiny neshody a analýzou, zda již podobné neshody existují. Ve finále je potřeba realizovat potřebná opatření a přezkoumat, efektivitu nápravných opatření. Autor připomíná, že je rovněž nezbytné provést změny v systému řízení managementu kvality.

### 2.4 Principy managementu kvality pro 21. století

Jedním z efektů rozvoje teoretických základů managementu kvality je podle Nenadála et al. (2018, s. 20) i dosažení určité shody v názorech naprosté většiny světových odborníků na to, co by mělo být v soudobých přístupech ke kvalitě společné. Jede o tzv. principy managementu kvality, jež lze chápat jako jakési trvalé pojivo všeho úsilí o naplňování funkcí moderního managementu kvality.

Když před několika lety přebíral výkonný ředitel společnosti Yellow Pages cenu za Excelenci EFQM, mj. prohlásil: „*Základní principy managementu kvality jsou v dnešní době důležitější, než kdykoli předtím. Porozumění a využívání těchto principů nám umožňuje mnohem lépe pochopit naše působení na trzích a dosahované výsledky*“ (Nenadál, 2016, s. 18).

K základním principům pokročilého managementu kvality lze podle Nenadála (2016, s. 19-24) a Nenadála et al. (2018, s. 21) přiřadit:

- **princip dodávání hodnoty pro zákazníky** (aneb zákazník nadevše), tzn., že existence organizace bez zákazníků není z dlouhodobějšího hlediska možná, a proto



by měla svým zákazníkům trvale dodávat maximum hodnot tím, že bude předvídat a bude naplňovat jejich požadavky;

- **princip vůdcovství** (aneb ryba páchne od hlavy), tzn., že není možné trvale zvyšovat výkonnost organizace bez vůdčích osobností, které svým chováním, postoji a jednáním zaručují dlouhodobé dosahování co nejlepších výsledků;
- **princip zapojení lidí** (aneb dát zaměstnancům příležitost), tzn., že zapojení zaměstnanců a jejich produktivnost jsou klíčovými faktory trvalého úspěchu organizace. Jen kompetentní a vhodně vedení zaměstnanci jsou schopni naplňovat i ty nejnáročnější záměry a vize;
- **princip agility** (aneb „kdo chvíli stál, už stojí opodál“, tzn., že současný i budoucí úspěch organizace vyžaduje, aby její vedení bylo schopno pružně a efektivně reagovat na všechny vnější i vnitřní příležitosti, hrozby a podněty;
- **princip procesního přístupu** (aneb všechno co děláme, je proces), tzn., že organizace je mnohem výkonnější, pokud to, co dělá, také chápe a řídí jako procesy;
- **princip prevence** (aneb dvakrát měř a jednou řež), tzn., že mnohem efektivnější je předcházet potencionálním problémům, než řešit jejich následky;
- **princip neustálého zlepšování a inovace** (aneb nikdo a nic není dokonalé), tzn., že tyto atributy jsou základním předpokladem udržování a zvyšování výkonnosti organizace, ale i včasného reagování na hrozby a rizika a odstranění případných slabých stránek;
- **princip rozhodování na základě faktů** (aneb kdo neměří, ten neřídí), tzn., že pracovníci s pravomocemi o něčem rozhodovat by měli k objektivnímu rozhodování v maximální míře vyžadovat a uplatňovat získaná data;
- **princip rozvoje partnerství** (aneb všichni by měli mít pocit vítězství), tzn., že v zájmu dosahování co nejvyšší výkonnosti musí organizace pečlivě vybírat své potenciální partnery a rozvíjet s nimi vzájemně prospěšné vztahy;
- **princip odpovědnosti za udržitelnou budoucnost** (aneb budoucnost příštích generací máme ve svých rukou), tzn., že každá organizace nese svůj díl odpovědnosti za kvalitu života celé společnosti a vývoj ve svém okolí v blízké i vzdálenější budoucnosti;
- **princip učení se** (aneb učit se, učit se, učit se), tzn., že znalosti jsou považovány za nejcennější kapitál, kterými organizace disponuje.

Podle Nenadála et al. (2018, s. 21) je nutné, aby byly jednotlivé principy managementu kvality považovány za soubor hodnot, pravidel a víry, pomáhající nejen rozvoji moderních systémů managementu kvality, ale i zvyšování výkonnosti celých organizací směřujících k excelenci. Nenadál (2016, s. 25) ještě podotýká, že je potřeba zdůraznit skutečnost, že pokročilé systémy managementu kvality vyžadují, aby všechny zmíněné principy byly aplikovány současně a s uvědoměním si jejich velmi úzkých vazeb. Ty jsou podle něj např. zcela zřejmé u principů zapojení lidí a učení se, rozhodování na základě faktů, neustálého zlepšování apod. Nenadál et al. (2018, s. 22) uzavírá výše uvedené upozorněním, že pochopení podstaty principů managementu kvality je pouze prvním krokem k tomu, aby se organizace podle těchto principů i dlouhodobě chovaly. V naprosté většině organizací jsou totiž podle něj alespoň některé z těchto principů formálně přijaty, ale do každodenní praxe se už nedostanou. Autor uvádí, že důvodem je většinou absence znalostí, nebo vůle lidí k jejich prosazení.

## 2.5 Základní koncepce managementu kvality

V předcházející kapitole diplomové práce bylo zmíněno, že mnohotvárnost různých činností si postupem času vyžádala řadu různých alternativ managementu kvality. Podle Nenadála et al. (2018, s. 22) je přirozené, že organizace hledaly a stále hledají ty nejvhodnější cesty a způsoby, jak principy managementu kvality uvést do každodenní praxe. Nenadál (2016, s. 14) píše, že pokud by se fungující a pokročilé systémy managementu kvality měly stát trvalou součástí všech typů organizací, může nastat otázka, jakou cestou se vydat.

Celosvětové zkušenosti podle autora dokládají, že v současnosti lze rozlišit tři základní koncepce rozvoje systémů managementu kvality, jejichž podrobná charakteristika je uvedena v tabulce 1:

- koncepce ISO;
- koncepce odvětvových standardů;
- koncepce TQM.

Tabulka 1 Základní charakteristiky koncepcí systémů managementu kvality

| Koncepce                                    | ISO  | Odvětvové standardy   | TQM   |
|---|--|---|---|
| <b>charakter</b>                            | generická, tzn. aplikovatelná ve všech typech odvětví a organizace | platná pouze pro určité odvětví ekonomiky   | generická   |
| <b>normativní základna</b>                  | normy ISO řady 9000 a ISO 10 000                                   | odvětvové normy (např. ISO/TS 16 949, AQAP, IRIS, apod.)                                      | neexistuje, základem jsou tzv. modely excellence                |
| <b>požadavky</b>                            | základní, získané celosvětovou shodou                              | obvykle ctí požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016, navíc obsahují specifické požadavky odvětví | modely excellence nekladou požadavky, obsahují pouze doporučení |
| <b>celková náročnost na znalosti/zdroje</b> | relativně nízká  | střední   | vysoká  |

Zdroj: Nenadál (2016, s. 15), vlastní úprava

Nenadál et al. (2008, s. 42) dále uvádí, že koncepcí zde chápeme strategické přístupy, jež v rozdílném prostředí a s různou intenzitou rozvíjejí principy managementu kvality, tyto koncepce se však liší mj. i tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalost lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují.

### 2.5.1 Koncepce podle norem ISO

Koncepce ISO je podle Nenadála et al. (2018, s. 22) ze všech koncepcí nejméně náročná a ve světě nejrozšířenější. Je založena na souboru čtveřice norem, jež jsou mezinárodně respektované a jež jsou rovněž převedeny do systému norem ČSN a jsou zároveň i normami evropskými:

- **ČSN EN ISO 9000:2016** *Systémy managementu kvality – Základy a slovník;*

- **ČSN EN ISO 9001:2016** *Systémy managementu kvality – Požadavky*;
- **ČSN EN ISO 9004:2018** *Řízení organizací k udržitelnému úspěchu – přístup managementu kvality*;
- **ČSN EN ISO 19011:2018** *Systémy managementu – Směrnice pro auditování systémů managementu*.

Kovařík (2017, s. 25) vysvětluje číslování a značení (nejen) výše uvedených norem. V České republice (dále jen „ČR“) jsou normy ISO řady 9000 vydávány v češtině vždy spolu s anglickým originálem, tj. půl strany česky, půl anglicky. Vydání zajišťuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Zkratka ČSN podle autora znamená, že jsou normy implementovány v systému českých technických norem. Zkratka EN značí, že jsou to normy platné v evropském systému norem a nakonec zkratka ISO značí, že se jedná o mezinárodní normu.

Nenadál et al. (2008, s. 44) uvádí, že normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, tzn., že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků. Jsou tedy podle autora použitelné jak ve výrobních podnicích, tak v organizacích veřejného sektoru, a to bez ohledu na jejich velikost. Dalším charakteristickým rysem pro normy ISO řady 9000 je to, že nejsou, jak říká autor závazné (vyjma výrobků tzv. regulované sféry), ale pouze doporučující. Ovšem jen do okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe podle těchto norem aplikuje systém managementu kvality. V tu chvíli se pro daného producenta stává tato norma závazným předpisem.

Hutyra et al. (2007, s. 28) vysvětluje účel a využití výše uvedených norem v praxi. Norma ČSN EN ISO 9000:2016 obsahuje poměrně rozsáhlý výklad a definice pojmů souvisejících s kvalitou, managementem, organizací, procesem, výrobkem, znaky kvality, shodou, dokumentací, zkoušením, auditu, procesy měření atd. Rovněž tato norma podle stejného zdroje definuje i obecné principy managementu kvality.

Druhá z uvedených norem, norma ČSN EN ISO 9001:2016, je souborem základních požadavků, které musí všechny organizace plnit, aby mohla být prokázána jejich schopnost zabezpečovat požadovanou úroveň svých produktů nebo služeb. Hutyra et al. (2007, s. 29) k tomuto ještě uvádí, že tato norma není určena k internímu použití, ale primárně pro účely externího posuzování shody např. při certifikačních auditech, neboť se zpravidla podle ní, jak uvádí Veber et al. (2010, s. 75) provádí zavádění, udržování a zvláště pak auditování (prověřování) implementovaného systému kvality. Proto se také podle autora tato norma označuje jako norma kritériální, tzn., že její požadavky musí organizace splnit, chce-li prokázat úspěšné fungování QMS (Quality Management System). Hutyra (2007, s. 29) dále dodává, že z výše uvedeného je zřejmé, jak významné postavení v požadavcích na zabezpečení kvality má norma ČSN EN ISO 9001:2016, která uvádí základní požadavky na podobu systému managementu kvality, jejichž důsledná implementace v konkrétních podmínkách je nutná, má-li být firma úspěšně certifikována. Současná realita v mezinárodním obchodě je podle stejného zdroje taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systémů managementu kvality. Tímto důkazem je podle Nenadála et al. (2008, s. 44) certifikát vydaný tzv. třetí stranou, tj. nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem.

Hutyra et al. (2007, s. 29) dále pokračuje v představení třetí z výše uvedených norem. Norma ČSN EN ISO 9004:2018 je jakýmsi návodem na to, co všechno by měl efektivní systém managementu kvality obsahovat a na rozdíl od předešlé normy, je určena právě k interní aplikaci v rámci jednotlivých organizací. Podle autora se jejím respektováním může zvýšit celková výkonnost organizace.

Poslední z uvedených norem ISO řady 9000, je norma ČSN EN ISO 19011:2018, která je obecně vypracovanou směrnicí pro realizaci auditů kvality, jinak řečeno procesů posuzování stavu systému managementu kvality. Tento proces má podle Hutyry et al. (2007, s. 29) za cíl identifikovat příležitosti k dalšímu zlepšování. Autor upozorňuje, že praktické zkušenosti poukazují na fakt, že zvládnutí základních požadavků norem ISO řady 9000 ještě nezaručuje plnění všech funkcí a principů systémů managementu kvality. Je však podle něj nesporně prvním krokem ke zvýšení kvality řízení.

Hutyra et al. (2007, s. 29) dále poukazuje na fakt, že výše uvedenou řadu doplnilo v průběhu devadesátých let ještě několik podpůrných norem ISO řady 10 000, které mají vesměs charakter návodů a doporučení, a které se věnují už vybraným specifickým procesům, jako např. tvorbě a řízení dokumentů, managementu ekonomiky jakosti, tvorbě plánů jakosti apod. Autor upozorňuje, že tyto normy neslouží jako nástroj certifikace.

Organizace, která hodlá aplikovat koncepci ISO, by měla projít podle Nenadála et al. (2007, s. 27-28) následujícími kroky:

- **rozhodnutí o přijetí koncepce ISO**, tzn., že záleží na vrcholovém managementu, zda si pro svou cestu za kvalitou zvolí koncepci ISO a pokud ano, že si musí uvědomit vážnost svého rozhodnutí, neboť ovlivní chod celé organizace na mnoho let;
- **analýza současného stavu**, tzn., že je zapotřebí analyzovat do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování kvality odpovídá požadavků norem ISO řady 9000 a čím méně neshod se odhalí, tím bude zavedení koncepce ISO jednodušší;
- **vzdělávání zaměstnanců**, tzn., že je naprosto nezbytné, aby co nejvíce zaměstnanců prošlo vzdělávacím programem, jehož účelem je přesvědčení o naléhavosti a hlavně smyslu zavedení managementu kvality;
- **popis a dokumentování systému kvality**, tzn., že je nutné jednoznačně definovat, co, kdo, jak, čím a kdy má v systému kvality vykonávat;
- **prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe**, tzn., že je nezbytné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému kvality dalším výcvikem, v jehož rámci jim budou vysvětleny postupy, které se od nich očekávají;
- **běžné působení systému kvality v organizaci**, tzn., že by se po určité době mělo stát plnění požadavků norem ISO v podniku samozřejmostí a to je pozorovatelné např. na výrobních dílnách, kde se redukuje počet neshodných výrobků apod.;
- **další rozvoj systému kvality**, tzn., že díky fungování zavedeného systému kvality je možné podniknout další krok a např. požádat o certifikaci systému kvality nebo jen dohlédnout na to, aby nedocházelo ke strnulosti a konzervaci dosaženého stavu.

### 2.5.2 Koncepce podle odvětvových standardů

Tato koncepce je podle Nenadála et al. (2008, s. 42) historicky nejstarší, byť je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM. Nenádál et al. (2018, s. 23) dále uvádí, že typickým znakem koncepce odvětvových standardů je to, že respektují platnou strukturu požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016, vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví, nejsou generické, vyžadují speciální postupy certifikace systémů managementu kvality, pro svou náročnost jsou respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích a v poslední řadě některé z nich už v sobě zahrnují požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost zaměstnanců. Byly totiž podle autora vytvářeny tak, aby postihovaly charakter a zvláštnosti jednotlivých odvětví ekonomiky např. telekomunikace, zdravotnické prostředky, jaderná bezpečnost apod. Stejný zdroj uvádí,

že tyto standardy obvykle ctí základní úlohu požadavků i strukturu normy ČSN EN ISO 9001:2016, ale navíc vymezují mnohé specifické požadavky jednotlivých odvětví. I proto je tato koncepce podle autora obecně považována za náročnější než samotná koncepce ISO.

Zřejmě nejstaršími odvětvovými standardy k zabezpečování kvality jsou dle Nenadála et al. (2008, s. 42) postupy tzv. správné výrobní praxe, zkráceně GMP (Good Manufacturing Practice), které se používají ve farmaceutických výrobcích, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Dalším příkladem této koncepce může být podle autora technická specifikace IATF 169 49, která definuje požadavky na systémy managementu kvality v automobilovém průmyslu nebo normy TD CFCS – zodpovědné hospodaření v lesích, jejímž cílem je poskytnutí důkazu, že se organizace chová zodpovědně vůči životnímu prostředí a obchoduje se dřevem, které bylo získáno trvale udržitelným způsobem.

Dalšími důležitými odvětvovými standardy jsou publikace AQAP týkající se managementu kvality u dodavatelů pro armády členských zemí NATO. Tyto publikace jsou dalším předmětem zkoumání diplomové práce.

### **2.5.3 Koncepce podle TQM**

Jak píše Kovařík (2017, s. 26-27) základy tohoto modelu byly položeny již v padesátých letech dvacátého století a jeho tvůrci jsou považováni za hlavní osobnosti tzv. japonského průmyslového zázraku po druhé světové válce. Požadavky spadající do oblasti TQM (Total Quality Management) nikdy neměly podle autora podobu norem, jednalo se spíše o jakási doporučení, která byla uvedena ve sbornících a tzv. příručkách kvality. Postupem času se podle něj požadavky ustálily a nyní jsou sepsány ve formě předpokladů pro získání cen za jakost. Koncepce TQM je ze všech koncepcí managementu kvality nejkompexnější, protože je, jak uvádí Nenadál et al. (2018, s. 24), postavena na předpokladu, že kvalita je záležitostí všech a musí se týkat všeho, co se v organizacích děje.

Filip (2019, s. 179) doplňuje, že zkratka TQM se běžně do češtiny nepřekládá, používá se jen daná zkratka, případně se do češtiny překládá jako totální, absolutní nebo komplexní řízení kvality. Jak už české názvy napovídají, nejedná se podle autora jen o nějaké dílčí části, ale především o celopodnikové řízení, tedy o všechny prvky organizace, které ve vzájemné symbióze vytvářejí výsledek podnikání. Základní rysy koncepce TQM lze podle Spejchalové (2012, s. 35) a Kovaříka (2017, s. 26) odvodit z jednotlivých počátečních písmen. T (Total) vyjadřuje komplexnost či úplnost přístupu k managementu kvality. Hlavní myšlenkou je, že za kvalitu výrobku je zodpovědný každý zaměstnanec organizace, stejně tak za splnění požadavků zákazníka. Q (Quality) znamená kvalitní, bezchybný a je potřeba ho v tomto případě pojmut v širším významu. Kromě tradičního pojetí, jako je plnění všech požadavků či bezvadnost výrobků, jde o to, co za kvalitu považuje zákazník. M (Management) neboli řízení, a to ve všech svých složkách, tj. strategické, taktické i operativní. Řízení zahrnuje všechny manažerské aktivity – plánování, motivaci, vedení a kontrolu. Filip (2019, s. 179) upozorňuje, že velmi důležitým prvkem TQM je filozofie, která říká, že uspokojení potřeb interních zákazníků generuje možnost uspokojit zákazníky mimo organizaci. Nenadál et al. (2018, s. 24) dále navazuje s myšlenkou, že TQM není možné považovat za rigidní soustavu pravidel, ale za naprosto otevřený systém obsahující to nejlepší z celosvětové praxe a posléze adaptované do vlastního prostředí všech možných organizací.

Kovařík (2017, s. 27-28) uvádí, že mezi zásadní témata, která nelze opomenout, uvažujeme-li o uplatnění TQM v organizaci patří:

- **trvalé zlepšování**, tj. cílem je navrhnout a řídit změny tak, aby bylo dosaženo prosperity, příkladem je např. tzv. Demingův model neustálého zlepšování PDCA (Plánuj – Dělej – Ověřuj – Reaguj);
- **benchmarking**, tj. nalezení nejlepší praktiky a její uplatnění v podmínkách organizace, aplikace benchmarkingu je podmínkou získání kterékoliv ceny za kvalitu;
- **orientace na zákazníka**, tj. systémy řízení kvality se zavádějí s cílem zajistit spokojenost zákazníka s kvalitním produktem;
- **leadership**, tj. skutečné zapojení manažerů do fungování organizace, kteří stanoví strategické cíle a vytvoří podmínky pro jejich dosažení a dále motivuje pracovníky ke kvalitě;
- **uvědomění si priorit**, tj. čas manažera má být věnován zásadním otázkám fungování organizace;
- **uplatnění prevence**, tj. předcházet neshodám je několikanásobně levnější než platit pokuty, náhrady a reklamace;
- **důraz na bezvadnost**, tj. každý pracovník má dbát na bezchybné provedení práce, má k tomu být managementem organizace motivován a mít k tomu vytvořené podmínky.

Pro mnohé manažery však TQM představuje obtížně uchopitelný přístup k řízení, a proto bylo, podle Nenadala (2016, s. 16), ve světě pro podporu této koncepce rozpracováno a aplikováno mnoho tzv. modelů excelence (Business Excellence Models), z nichž nejstarší je Model Demingovy aplikační ceny v Japonsku. Autor dále uvádí, že na americkém kontinentu je nerozšířenější Model národní ceny kvality Malcolma Baldrige a nakonec v Evropě tzv. EFQM Model excelence (dále jen „EFQM“), jehož vznik je popsán následovně.

Jak uvádí Filip (2019, s. 210), v roce 1989 se sešlo 14 zástupců významných evropských společností, aby založili nadaci, jejímž cílem bude zvyšování konkurenceschopnosti evropských organizací právě s podporou filozofie TQM. Nenadál (2016, s. 16) uvádí, že v roce 1991 byl za jeden z nástrojů pro dosažení tohoto cíle určen tzv. Evropský model TQM, jenž byl v průběhu let několikrát revidován a posléze i přejmenován právě na EFQM, podle něhož se hodnotí organizace za excelenci. Nenadál (2016, s. 16) dodává, že zásluhou České společnosti pro jakost byla vůbec poprvé v roce 2012 oficiálně vydána i česká mutace EFQM.

Vizí této nadace je „*Svět, který usiluje o udržitelnou excelenci*“. Nejde tedy podle Filipa (2019, s. 211) jen o zvyšování hodnoty organizace pomocí jejího vzrůstu, zvyšování ziskovosti a podílu na trhu, ale také o komplexní pohled na organizaci, která je dobrým partnerem a sousedem. V současnosti je název ocenění „*Globální cena EFQM za excelenci*“ a byť se jedná o nadaci, která sídlí v Evropě, mohou být oceněny i organizace z jiných koutů světa, splní-li ovšem náročná kritéria.

Filip (2019, s. 233) podotýká, že na rozdíl od auditů systémů, kdy se hodnotí shoda nebo neshoda s danou normou, jež je zpracována v organizační dokumentaci, model EFQM funguje se třemi základními prvky:

- **základní koncepce excelence**, tj. základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro přijetí a budování kultury trvale udržitelné excelence;
- **kritéria Modelu excelence EFQM**, tj. diagram příčin a následků, který umožňuje ve struktuře devíti boxů popsat, co organizace dělá a jakých výsledků při tom dosahuje;

- **logika RADAR**, tj. dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu nabízející strukturovaný přístup k hodnocení současné výkonnosti organizace i plánování jejího dalšího rozvoje.

Model EFQM zahrnuje podle Nenadála (2016, s. 16-17) devět základních oblastí řízení organizací a dosahovaných výsledků. Tyto oblasti nebo také, jak uvádí Filip (2019, s. 233) kritéria, jsou rozdělena na část předpokladů (kritéria 1 až 5) a část výsledků (kritéria 6 až 9). Logika celého modelu vyplývá z jednoduché filozofie, která říká, že pokud chce organizace dosahovat stanovených výsledků, musí pro dané cíle vytvořit nejprve vhodné předpoklady.

Nenadál (2018, s. 24) pokračuje ve vysvětlení modelu EFQM následovně. Prvních pět kritérií v levé části schématu je označováno jako „*Nástroje a prostředky*“, protože poskytují návod na to, jak lze dosahovat nadprůměrných výsledků. Spadá sem oblast vedení, lidé, strategie a dalšími kritérii jsou pak partnerství a zdroje, dále oblast procesy, výrobky a služby. Dosažené výsledky jsou pak podle něj posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích v pravé části schématu, kam patří výsledky v oblastech lidé, zákazníci, společnost a celkové ekonomické výsledky. Jednotlivá kritéria jsou bodově ohodnocena, aby bylo možné určit míru vyzrálosti organizace. Základní logika tohoto modelu je přitom, podle Nenadála et al. (2018, s. 35), velmi jednoduchá. K tomu, aby organizace dosahovala dlouhodobě nadprůměrných výsledků výkonnosti, je potřebné mít velmi spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance i zástupce jiných zainteresovaných stran. Nenadál (2016, s. 16) dále upozorňuje, že tyto efekty se však dostaví pouze v případech, kdy jsou organizace schopny poskytovat díky svým procesům dostatečně atraktivní výrobky a služby. Filip (2019, s. 213) k výše uvedenému ještě podotýká, že model je propracovaný nejen, co se týče provázanosti předpokladů a výsledků, ale také trendů v jednotlivých oblastech, které ovšem bez časového rozpětí nelze doložit. Jak autor dále uvádí, minimálně je vyžadováno tříleté období, kdy se sleduje, co bylo naplánováno, jakých výsledků organizace v daném kritériu skutečně dosáhla, jak korigovala své plánování a v neposlední řadě také porovnání s konkurencí. Lze tedy podle něj konstatovat, že nejde jen o výsledky, ale kromě správného nastavení předpokladů i o zpětnou vazbu a trvalé učení se, které umožňuje organizaci neustále zvyšovat právě svoji excelentnost.

Nenadál et al. (2018, s. 36) k výše uvedenému ještě dodává, že model EFQM se oproti jiným modelům vyznačuje desítkami konkrétních naváděcích bodů, strukturovaných do 32 dílčích kritérií, které adresně doporučují, co by organizace v zájmu dlouhodobých úspěchů a nadprůměrné výkonnosti měly dělat a na jaké ukazatele výkonnosti by se měly ještě zaměřovat.

V současnosti je model EFQM uznáván jako nejkompexnější nástroj řízení všech typů organizací a ve srovnání s normami ISO řady 9000 jako mnohem progresivnější, dynamičtější, ale také i velmi náročný (Nenadál, 2016, s. 17). Filip (2019, s. 211) k tomu dodává, že model se samozřejmě neustále vyvíjí, avšak jeho základní principy jsou stále stejné a trvale podporují vizi, kterou si nadace stanovila. Pro svůj rozvoj a podporu excelence neustále zvyšuje úroveň daného modelu a vytváří síť partnerských organizací po celém světě, které pomáhají myšlenku nadace rozvíjet a současně přenášet principy modelu do prostředí vlastních zemí. V ČR je, jak uvádí autor, jedinou partnerskou organizací nadace Česká společnost pro jakost, která také na podporu této filozofie vytvořila Centrum excelence.

### 3 Audit v systému managementu kvality

Hutyra et al. (2007, s. 155) ve své publikaci říká, že nad stavem managementu jakosti má udržovat vhodné postupy kontroly vedení organizace. Kontrolním mechanismem vyžadovaným i normami ISO řady 9000 je tzv. audit systémů managementu kvality. Návod na jeho provedení podává norma ČSN EN ISO 19011:2018 a jeho smyslem je především nacházet příležitosti ke zlepšování a posuzování stavu vyzrálosti celkového systému managementu organizace. Filip (2019, s. 171) k tomu dodává, že audit je v systémech řízení účinným nástrojem pro zjišťování shody a neshody s nastaveným systémem managementu kvality, resp. s danou normou. Dle normy ČSN EN ISO 19011:2018 se realizují všechny typy auditů systémů managementu, ale jak autor podotýká, organizace se může rozhodnout a vytvořit si svoji vlastní metodiku. Praxe však podle něj ukazuje, že zatím nikdo s vhodnějším nástrojem na realizaci auditů systémů managementu kvality nepřišel.

Podle normy ČSN EN ISO 19011:2018, jakož i podle ČSN EN ISO 9000:2016 jde o „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu*“.

Co jednotlivé pojmy z výše uvedené definice představují, vysvětluje Hutyra et al. (2007, s. 155) následovně. Slovo „*systematický*“ znamená, že audit musí být nedílnou součástí systému managementu dané organizace včetně plánovaných postupů a zdrojů. Výraz „*nezávislý*“ zde vyjadřuje podmínku nezávislosti osob provádějících audit na auditované oblasti, tzn. mj. i jejich nestrannost. Slovo „*dokumentovaný*“ charakterizuje nutnost realizovat audit podle předem schválených postupů či směrnic.

Müllerová et al. (2017, s. 18-19, 23) uvádí, že audit kvality prověřuje zejména kvalitu výkonů, které podnik poskytuje. Podle autorky lze audit definovat jako vědní disciplínu, jejímž předmětem je „*systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii, a sdělit výsledky zainteresovaným stranám.*“ Sedláček (2006, s. 131) toto doplňuje tvrzením, že podle něj má audit kvality význam pro podnik především z hlediska jeho schopnosti pokračovat ve svých podnikatelských aktivitách, neboť kvalitu finálních výrobků či služeb, lze považovat za atribut směřující ke konkurenční výhodě z hlediska prodejnosti. Provádění auditů kvality může podle autora prodejci zajistit vyšší cenu, oplátkou za vyšší kvalitu, naopak nedostatky v kvalitě mohou zapříčinit ztráty, vícenáklady či nutnost poskytnutí slevy. V poslední řadě autor upozorňuje na fakt, že většina výrobků je vyráběna z nakupovaných materiálů nebo polotovarů, u nichž nemůže výrobce nízkou kvalitou změnit a proto je potřeba klást značný důraz na kvalitu dodávek a jejich záruku.

Podle Nenadála et al. (2008, s. 248) je audit jakýmsi přezkoumáním v systému managementu kvality. Norma ČSN EN ISO 9000:2016 v souvislosti s výrazem „*přezkoumání*“ uvádí, že se jedná o „*činnost prováděnou k určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu přezkoumání k dosažení stanovených cílů*“. Jak uvádí autor, lze tedy konstatovat, že přezkoumání v systémech managementu kvality je základní formou kontroly a dohledu vrcholového managementu nad tím, jak tento systém plní své funkce prostřednictvím efektivního naplňování principů managementu kvality, jež byly popsány v kapitole 2.4 diplomové práce.

Hlavním cílem každého auditu musí být podle Nenadála et al. (2007, s. 174) zjišťování faktů a nikoliv chyb. Konkrétní cíle auditů lze podle něj definovat následovně:

- zjistit, zda má podnik vytvořený systém managementu kvality;
- zjistit, zda systém managementu kvality funguje a je v organizaci uplatňován;



- zjistit, zda systém managementu kvality a jeho jednotlivé procesy, prvky, služby, výrobky a pracovníci odpovídají požadavkům stanoveným příslušnou normou či směrnicí, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality;
- ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem managementu kvality nepřetržitě a za všech okolností;
- ověřit, zda systém managementu kvality plní svůj cíl a je účinně implementován;
- zjistit, zda jsou jasné a přesně zformulovány zjištěné neshody, které musí být doloženy objektivními důkazy;
- zjistit, zda je poskytován návrh na nápravná opatření a doporučení ke zlepšení.

Audit je podle Nenadála et al. (2018, s. 295-296) hlavním diagnostickým nástrojem vrcholového managementu a funguje jako zpětná vazba poskytující informace o stavu systémů kvality a procesů probíhajících uvnitř organizace. Audit podle něj dále představuje nezávislý zdroj informací a týká se všech podnikových procesů, které tvoří systém zabezpečování kvality podniku. Lze tedy podle stejného zdroje konstatovat, že na základě informací získaných prostřednictvím auditu, musí vedení podniku přistoupit k nezbytným opatřením, která povedou ke zlepšení fungování systému jakosti a jejichž cílem je zlepšit úroveň plnění požadavků zákazníka při co nejmenší spotřebě a využívání zdrojů.

V návaznosti na výše uvedené Nenadál et al. (2008, s. 248) pokračuje v domněnce, že vůdčí role vrcholových manažerů by se v tomto případě měla projevovat přinejmenším v tom, že by měli pro výstupy z auditu sehrávat roli náročných zákazníků, měli by uvolňovat adekvátní zdroje (včetně lidských) na objektivní a důkladné přezkoumávání a motivovat své kolegy v aktivní účasti na všech vhodných formách tohoto přezkoumávání. Dále by se měli podle autora pravidelně a hlavně seriózně zabývat zjištěními z auditu, a to zejména v zájmu dalšího zlepšování a rozvoje systémů managementu kvality a v neposlední řadě, být sami, v určitých situacích, aktivními účastníky přezkoumávání (tj. být auditory, posuzovateli, apod.).

### 3.1 Druhy auditu

Z hlediska objektů prověřování jsou podle Nenadála et al. (2007, s. 174) rozlišovány čtyři typy auditů:

- audit kvality výrobku;
- audit kvality procesů;
- audit pracovníků;
- audit systému kvality.

První z výše uvedených druhů auditu, tedy audit kvality výrobku nebo také produktový audit, je podle Nenadála et al. (2007, s. 175) zaměřen na prověřování způsobilosti určitého výrobku plnit požadavky zákazníka. Zjišťuje se např. funkčnost, spolehlivost, bezpečnost nebo technická úroveň výrobku apod. Za účelem těchto zjištění se provádějí podle autora různé testy, měření, zkoušky spolehlivosti apod. Smyslem tohoto auditu je prokázat, že kvalita finálního produktu odpovídá požadavkům zákazníka. Veber (2006, s. 105-106) doplňuje, že pro potřeby auditu se odebírají vzorky z finálního produktu, a že hlavním záměrem je ověřit shodu s požadavky zákazníka. Kromě základní funkčnosti a požadovaných vlastností výrobku se tak podle něj hodnotí i zabalení produktů podle předpisů, nebo příslušná dokumentace k výrobku.

Stejný zdroj uvádí, že dalším druhem auditu je audit kvality procesů nebo také procesní (systémový) audit, jehož účelem je podrobně vyhodnotit efektivnost, stupeň inovací a vhodnost pracovních postupů a procesů, jejichž výsledkem jsou výrobky. U tohoto auditu je

nutné, aby kromě auditorů byl v týmu přítomen rovněž odborník pro prověřovaný proces. Veber et al. (2006, s. 106) dodává, že procesní audit může být prováděn u všech procesů v organizaci, u kterých je podstatné z hlediska kvality kontrolu provádět. Procesní audit se tak dotýká všech činností, které ovlivňují finální produkt.

Třetím druhem auditu je podle Nenadála et al. (2007, s. 175) audit pracovníků, který managementu podniku pomáhá identifikovat a odstranit organizační překážky, které brání jejich pracovníkům ve zvyšování využití jejich schopností a kvalifikace.

Posledním z výše uvedených druhů auditů je podle Nenadála et al. (2007, s. 175) audit systému kvality. Autor uvádí, že cílem tohoto auditu je vyhodnocení úrovně a účinnosti systému jakosti prověřovaného podniku. Porovnávacím etalonem je norma ČSN EN ISO 9001:2016.

Dle stejného zdroje lze říci, audity kvality výrobků a audity systémů kvality jsou součástí širšího procesu prověřování, jehož účelem a cílem je získání tzv. certifikace viz kapitola 3.5.

Hutyra et al. (2007, s. 156) k výše uvedenému dodává, že základní členění auditů na interní a externí zde není chápáno podle toho, kdo audit vykonává, nýbrž podle toho, kdo využívá závěry z auditování. Závěry z interních auditů využívá podle něj výhradně sama organizace, zatímco závěry z externích auditů jsou využívány i jinými subjekty, např. zadavateli zakázek, certifikačními orgány apod.

Naopak podle Sedláčka (2006, s. 131) se v manažerské praxi rozlišuje audit kvality podle toho, kdo daný audit vykonává, protože s realizátorem auditu je spojen i účel auditu. Interní audit je zpravidla podle autora realizován vlastními auditory organizace a jeho smyslem je především přispívat ke stabilizaci a zlepšování kvality. Interní audit je podle něj zaměřen na jednotlivé části systému managementu kvality, a to na vlastní systém, na procesy, výrobky nebo služby. Kovařík (2017, s. 151) uvádí, že předmětem těchto auditů je dodržování příslušné národní legislativy, dané systémové normy, platné systémové dokumentace vztahující se k předmětu auditu a dodržování obecných praktik vztahujících se k předmětu auditu. Sedláček (2006, s. 131) pokračuje, že naproti tomu externí audit provádí odběratel, případně nezávislá organizace z důvodu certifikace. V prvním případě se jedná o tzv. audit druhou stranou, který je, jak už bylo řečeno, realizován auditory odběratele a je primárně zaměřen na prověřování kvality výrobků, systému nebo personálu dodavatele. Audit realizovaný nezávislou organizací, neboli audit třetí stranou se podle autora nazývá certifikační audit a jak z názvu vyplývá, je realizován za účelem vydání certifikace a posuzování shody dle norem. Rovněž norma ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 9) rozlišuje audit na interní audit, tj. audit první stranou, dále audit externího poskytovatele či jiné externí zainteresované strany, tj. audit druhou stranou a v poslední řadě audit třetí stranou, což je certifikační anebo akreditační audit a audit dle zákonů, předpisů apod.

Kovařík (2007, s. 152) uvádí, že norma ČSN EN ISO 9001:2016 požaduje, aby součástí zavedeného systému řízení byla pravidelná realizace interních auditů, které prověří efektivnost daného systému řízení. Požadavkem uvedeným v normě je mj. zpracování směrnice nebo postupu pro provádění interního auditu a musí v ní být určen roční program a plán auditu, druhy auditů, které jsou v organizaci naplánovány, kvalifikace interního auditora, kdo zpracovává zprávy, jaké mají mít náležitosti, komu se předkládají a jak se nakládá s případnými zjištěnými neshodami a doporučeními.

Další rozlišení auditů může být, jak říká Nenadál et al. (2007, s. 175), podle množství činností, které musí auditor prozkoumat. Podle toho se rozlišuje úplný audit, dílčí audit (nebo také tzv. „*miniaudit*“ či etapový audit) a následný audit. Následný audit představuje podle autora jednu z forem ověření a vyhodnocení nápravných opatření, která byla navržena

a přijata jako výsledek předchozího auditu. Ve většině případů má podle něj formu dílčího auditu oblastí, u kterého byly zjištěny neshody či nedostatky.

### 3.2 Principy auditování

Norma ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 16) uvádí, že auditování je charakterizováno závislostí na několika principech, které mají pomáhat k tomu, aby byl audit efektivním a spolehlivým nástrojem, a to tak, že poskytne informace, na základě kterých může organizace jednat tak, aby zlepšovala svou výkonnost. Dodržování těchto principů je podle normy předpokladem pro poskytování relevantních závěrů z auditu. Především ale má jejich dodržování zajistit, že nezávisle pracující auditoři dojdou za shodných podmínek ke shodným závěrům. Principy auditování a jejich stručná charakteristika podle normy ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 16-17) jsou následující:

- **integrita (základ profesionality)**, tj. že auditoři a osoby řídící audit mají vykonávat svou práci eticky, poctivě a odpovědně a pouze v případě, že jsou k tomu kompetentní, dále pracovat nestranně, být spravedliví a vyhýbat se předpojatosti a v neposlední řadě vyvarovat se jakýmkoliv vlivům, které by mohly působit na jejich úsudek při provádění auditu;
- **spravedlivá prezentace (povinnost podávat zprávy pravdivě a přesně)**, tj. že zjištění, závěry a zprávy z auditu mají přesně a pravdivě odrážet činnost auditu a komunikace mezi týmem auditorů a auditovanou stranou má být včasná, jasná a úplná;
- **profesionální péče (svědomitost a využívání úsudku při auditování)**, tj. že auditorská činnost vyžaduje patřičnou péči, která je v souladu s tím, jak důležité jsou jimi vykonávané úkoly a jaká je v ně vkládána důvěra ze strany klienta auditu a dalších zainteresovaných stran;
- **důvěrnost (bezpečnost informací)**, tj. že auditoři musí jednat diskrétně, informace z auditu nemají být nevhodně používány např. pro vlastní prospěch auditora nebo klienta auditu, rovněž správné zacházení s citlivými či důvěrnými informacemi je samozřejmostí;
- **nezávislost (základ nestrannosti auditu a objektivity závěrů z auditu)**, tj. že auditoři musí být nezávislí, nepředpojatí a nemají být ve střetu zájmů, v průběhu celého procesu auditu musí být objektivní a to tak, aby bylo zajištěno, že jsou zjištění a závěry z auditu založeny výhradně na důkazech z auditu;
- **přístup založený na důkazech (průkaznost)**, tj. že důkazy z auditu mají být ověřitelné a založené na vzorcích dostupných informací, protože audit je prováděn v rámci omezeného časového úseku a s omezenými zdroji;
- **přístup založený na rizicích (přístup, který zvažuje rizika a příležitosti)**, tj. že tento přístup by měl zásadním způsobem ovlivňovat plánování a provádění auditu a podávání zpráv, tak aby bylo zajištěno, že se soustředí na záležitosti, které jsou pro klienta auditu důležité a byly plněny cíle auditu.

### 3.3 Fáze auditu

Podle Hutyry et al. (2007, s. 157) je nejprve potřeba zmínit skutečnost, že jakýkoliv audit má tři základní účastníky, a to klienta, auditora a prověřovaného.

Nenadál et al. (2008, s. 250) výše uvedené rozebírá následovně. Klientem je vždy chápána organizace nebo osoba žádající o audit. V případě interního auditu se podle autora jedná o vrcholový management organizace, žádosti o externí audit mohou být od subjektů, jako jsou dozorové orgány, smluvní strany nebo potenciální klienti. Stejný zdroj uvádí, že auditor nebo tým auditorů je kvalifikovaná osoba, jež je aktivním účastníkem procesu auditování. Auditor musí být schopen prokázat své znalosti certifikátem z úspěšně absolvovaného kurzu auditora. Nenadál et al. (2008, s. 250) popisuje, že další možné specifické požadavky se poté odvíjí od druhu auditora. V poslední řadě prověřovaný reprezentuje pasivního účastníka auditu a měla by jím být minimálně jedna plně kompetentní osoba, zastupující prověřované organizační jednotky a procesy. V případě auditu u specifických procesů, může být podle něj k auditu přizván i tzv. technický expert, který uvádí pouze svá odborná stanoviska, ve kterých nejsou členové týmu auditorů odborně způsobilí, avšak není součástí auditorského týmu.

Bez ohledu na typ prověřované organizace či na druh auditu, má podle Nenadála et al. (2007, s. 176) každý audit následující fáze:

- plánovací;
- přípravná;
- realizační;
- závěrečná.

#### 3.3.1 Plánovací fáze

Podle Nenadála et al. (2007, s. 176) povrchně připravený audit neodhalí případné problémy systému managementu kvality a takový audit je v podstatě ke škodě věci. Proto je nutné věnovat plánování auditu velkou pozornost. Výše uvedené potvrzuje podle autora i praxe, kdy podle něj mnoho podniků zpracovává roční plány auditu jako nástroje rozdělení potřebných lidských zdrojů a materiálu v čase a současně jako doklad o tom, že se audity plánují, realizují a především dokumentují. Norma ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 35-36) uvádí, že rozsah a obsah plánování auditu může být různý, nicméně by plánování mělo být dostatečně flexibilní, aby byl prostor na změny, které mohou v průběhu činností auditu nastat. Plánování auditu má podle normy řešit nebo odkazovat na cíle a předmět auditu, včetně identifikace organizace, dále kritéria auditu, místa, data a délku trvání prováděných činností auditu, seznámení se s prostory konání auditu, metody auditu, role a odpovědnosti týmu auditorů a zainteresovaných osob.

Podněty pro sestavení nebo revizi plánů auditu vycházejí, jak uvádí Nenadál et al. (2007, s. 176) z analýz nákladů, stížností zákazníků či z jejich požadavků zformulovaných ve smlouvě, resp. z potřeby získat certifikát. Plán auditu může podle autora kombinovat všechny typy auditů a měl by pokrýt celý podnik.

Norma ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 36) dále podrobně uvádí, co všechno je potřeba při plánování auditu brát v úvahu a dále upozorňuje, že plán má být prezentován auditovanému. Jakékoliv otázky ohledně plánu musí být podle normy vyřešeny vedoucím týmu auditorů a klientem.

### 3.3.2 Přípravná fáze

Tato etapa vytváří podle Hutyry et al. (2007, s. 156) předpoklady pro hladký a efektivní průběh auditu. Aby byl audit opravdu řádně připraven, je podle Nenadála et al. (2007, s. 176-177) nutné postupovat v následujících krocích. Shrnout cíle auditu, stanovit typ auditu, jeho délku, rozsah, termín a určit členy týmu auditorů. Písemně oznámit základní informace o plánovaném průběhu auditu, a to s dostatečným předstihem (doporučuje se minimálně 3 měsíce), kdy součástí oznámení je i žádost o potvrzení navrhovaných termínů, přičemž uvedený proces by měl proběhnout před sestavením konečného programu auditu. Získat informace o prověřované oblasti, tj. kopie příručky kvality, směrnice systému managementu kvality, organizační směrnice, pracovní instrukce, plány kvality, dispoziční a provozní plány prostor prověřované organizace, kopii výroční zprávy, informace o výrobcích a ekonomických ukazatelích, jméno manažera kvality, jména dalších kontaktních osob, informace o pracovní době apod. Prostudovat a prověřit všechny dostupné informace, tj. zprávy z předchozích auditů, záznamy o příp. neshodách včetně přijatých nápravných opatření, záznamy o kontrole, reklamaci apod. Stanovit členy auditního týmu, zvážit potřebu technických expertů či přítomnost pozorovatelů. Zpracovat vývojové diagramy, matice prvků činnosti technických expertů či kontrolní seznamy. Zpracovat program auditu a distribuovat ho všem členům auditního týmu a prověřované organizaci alespoň 14 dnů před konáním auditu. Instruovat členy auditorského týmu, a pokud dojde na straně auditního týmu či prověřované organizace k závažným změnám, měl by být podle autora program auditu aktualizován.

### 3.3.3 Provedení auditu

Vlastní průběh auditu popisuje Nenadál et al. (2007, s. 177-179) v několika krocích. Prvním je vstupní jednání, které vede vedoucí auditor a které je zaměřeno na vzájemném seznámení auditorského týmu se zástupci prověřované organizace. Diskuze by měla podle autora obsahovat jednotlivé body z plánu auditu uvedené v kapitole 3.3.2 a na konci vstupního jednání by měl být vždy prostor pro dotazy pracovníků prověřované organizace.

Další krok zahrnuje podle stejného zdroje sběr informací a záznam zjištění a objektivních důkazů. Jak bylo zmíněno v kapitole 3, účelem auditu je zjistit dostatek informací, tak aby bylo možné objektivně posoudit systém managementu kvality prověřované organizace. Auditor si pro tento účel může podle Nenadála et al. (2007, s. 179) zvolit různé metody získávání informací a důkazů a záleží pouze na něm, pro kterou variantu se rozhodne.

První metodou je podle Nenadála et al. (2007, s. 179) metoda plánování auditu, která spočívá v použití způsobu plánování auditu. Ten může být podle organizační směrnice, podle lokality, podle projektu, podle systémových prvků či podle auditní cesty. Druhou metodou je, jak uvádí autor, shromažďování důkazů. Úkolem auditora je mj. shromažďovat objektivní důkazy, na jejichž základě se vyhodnotí míra shody. Způsoby, jak auditor získá fakta, a objektivní důkazy mohou mít podle autora podobu přímého pozorování činností a podmínek v prověřované oblasti, měření kritických znaků kvality, zkoušení a vzorkování, přezkoumávání dokumentace systému kvality, technické a výrobní dokumentace, záznamů o kvalitě apod. Dalším způsobem získávání informací jsou podle Nenadála et al. (2007, s. 180) rozhovory s pracovníky auditované organizace, a to v podobě kladení přímých otázek. Platnost takto získaných informací by ovšem měl auditor ještě doložit objektivními důkazy, neboť fakta a důkazy získané osobně jsou podle autora spolehlivější než informace získané během rozhovoru. Poslední technikou je technika kladení otázek. Podle autora existuje několik technik dotazů a je na rozhodnutí a zkušenostech auditora, kterou zvolí. První spočívá v technice odpovědi ano/ne. Tento způsob je podle Nenadála et al. (2007, s. 180) poměrně

časově nenáročný, ovšem jen do té doby, kdy je zaznamenána neshoda, protože strohá odpověď nepodá auditorovi dostatek informací. Druhá technika spočívá v kladení otázek typu „*jak, co, proč, kdy, kde, kdo?*“ Touto technikou auditor dosáhne podle autora úplnějších odpovědí. Třetí technika je podle stejného zdroje technika širšího rozsahu otázek, které vyžadují i širší odpověď.

Třetí a poslední krok realizace auditu rozděluje Nenadál et al. (2007, s. 180) opět do několika fází, které vyústí do závěrečného jednání a následně sepsání protokolu o auditu. Závěrečné jednání je podle autora oficiální společné jednání týmu auditorů s vrcholovým managementem prověřované organizace. Účelem je shrnutí zjištění jednotlivých auditorů, jejich závěry, projednání případných neshod a návrhů nápravných opatření a termínů jejich implementace. Autor poukazuje na důležitost přípravy závěrečného jednání, tak aby nedocházelo k nedorozuměním a aby audit splnil svůj účel. Na závěrečném jednání, které vede vedoucí auditor je potřeba podle Nenadála et al. (2007, s. 180) podat informace o všech problémech a neshodách, se kterými se auditoři v průběhu auditu setkali. Stanovení nápravných opatření a termínu jejich implantace je naopak podle autora povinností vedoucího prověřované organizace.

Protokol o auditu je písemným shrnutím průběhu a výsledků auditu a závěrečného jednání (Hutyra et al., 2007, s. 158). Doporučený obsah zprávy je uveden v normě ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 45-46). Obecně lze říci, že zpráva z auditu má poskytovat kompletní, přesný, výstižný a jasný záznam o auditu. Měla by obsahovat nebo odkazovat na cíle a předmět auditu, identifikaci zadavatele auditu a týmu auditorů, dále data a místa provedení činností auditu, kritéria auditu, zjištění a související důkazy a samozřejmě závěry z auditu, včetně jakýchkoliv nevyřešených rozdílných názorů mezi auditory a auditovanými.

Jak uvádí Nenadál et al. (2007, s. 180) tento závěrečný dokument zpracovává a podepisuje vedoucí auditor, přičemž je samozřejmostí, že jeho obsah by měl být konzultován se všemi členy auditorského týmu. Hutyra et al. (2007, s. 158) dodává, že zpráva z auditu je poté distribuována v souladu s předem schváleným rozdělovníkem. Dostat by se měla zejména k vlastníků auditovaných procesů, vedoucím příslušných organizačních jednotek a s jejím obsahem by mělo být srozuměno i vedení auditované organizace. Stejný zdroj uvádí, že distribucí zprávy z auditu vlastní audit končí.

### **3.3.4 Zakončení a vyhodnocení auditu**

Nenadál et al. (2007, s. 180) uvádí, že provádění auditů a vyžadování nápravných opatření by ztrácelo smysl, kdyby vedení prověřované organizace vědělo, že auditor nebude prověřovat efektivní implementaci nápravných opatření. Autor poukazuje na fakt, že jediným způsobem, jak provést kontrolu nápravných opatření, je další audit. Praxe ovšem podle něj dokazuje, že existují i jiná, levnější a časově méně náročná způsoby kontroly, a to především (Nenadál et al., 2007, s. 180):

- prošetření nově vytvořených dokumentů systému kvality;
- ověření provedená v dalším plánovaném auditu;
- ověření provedená zástupcem či specialistou z auditorské organizace při jeho běžné pracovní návštěvě u prověřované organizace;
- ověření formou vstupní přejímky;
- v případě nápravných opatření přijatých v rámci externích auditů je efektivní kontrolovat jejich realizaci v rámci interních auditů.

Stejný zdroj dále uvádí, že poté, co je dohodnutým způsobem získán objektivní důkaz o implementaci a účinnosti nápravného opatření, musí být řešení o neshodách uzavřeno.

K tomuto účelu slouží formulář zprávy o neshodě, konkrétně jeho spodní část „*ověření*“. Po vyplnění zprávy přiloží podle autora vedoucí auditor formulář k protokolu o auditu.

### **3.4 Požadavky na kvalifikaci auditorů**

Norma ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 47) uvádí, že důvěryhodnost procesu auditu a schopnost dosahovat jeho cílů závisí na kompetencích jednotlivců zapojených do plánování a provádění auditu, a to včetně auditorů a vedoucích týmu auditorů. Tyto kompetence mají být pravidelně podle normy hodnoceny prostřednictvím procesu, který bere v úvahu osobní chování a schopnost aplikovat znalosti a dovednosti získané na základě vzdělání, pracovních zkušeností, výcviku a praktické zkušenosti z auditů.

Dle Nenadála et al. (2007, s. 190), ne každý člověk, byť by splňoval požadavky na vzdělání, na výcvik a praxi, může být kvalitním auditorem. Auditor musí mít i řadu lidských vlastností. Mezi žádoucí vlastnosti a schopnosti auditora patří podle autora např. dobrý úsudek, vnímavost, vytrvalost, diplomatičnost, poctivost, empatie, vyjadřovací schopnosti, profesionalita apod. Naopak nežádoucími vlastnostmi a schopnostmi může být např. nesoudnost, nedostatek vytrvalosti, netrpělivost, nepoctivost, nezájem, neprofesionalita apod. Autor podotýká, že je samozřejmostí, že všechny žádoucí vlastnosti nemá žádný člověk, ale je třeba umět vybírat takové pracovníky, kteří by měli žádoucí vlastností co nejvíce. Norma ČSN EN ISO 19011:2018, hlava 7 uvádí rozsáhlý výpis vlastností, schopností a kompetencí, které by měli mít auditoři a vedoucí auditoři. Kromě výše uvedených požadavků je rovněž podle Nenadála et al. (2007, s. 190) velmi důležité, aby auditor, chce-li mít autoritu, znal vztahy mezi prověřovanými a souvisejícími procesy. Tzn., že auditorské týmy i samotní auditoři mají mít pro auditování specifických oborů a odvětví i specifické kompetence.

Některých specifických kompetencí lze podle Nenadála et al. (2007, s. 191) docílit např. pravidelným školením a výcvikem. Proto by každá auditorská organizace měla podle něj tato školení a výcvik svým pracovníkům (auditorům) zabezpečit, a to včetně kontinuálního prověřování znalostí formou přezkušování. Norma ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 54) uvádí, že auditoři i vedoucí auditoři si mají neustále udržovat a zlepšovat své kompetence nejlépe prostřednictvím pravidelné účasti na auditech systému managementu a neustálým osobním rozvojem. Toho lze dosáhnout pomocí takových prostředků, jako jsou další pracovní zkušenosti, výcvik, soukromé studium, koučing, účast na jednáních, seminářích a konferencích a další relevantní činnosti.

Stanovování kritérií pro hodnocení auditorů mají být podle normy ČSN EN ISO 19011:2018 (s. 52) kvalitativní a kvantitativní. Mezi kvalitativní kritéria patří např. prokázané žádoucí chování, znalosti nebo využití dovedností v rámci výcviku nebo na pracovním místě. Mezi kvantitativní kritéria pro hodnocení auditorů se mj. podle normy řadí počet let pracovních zkušeností a vzdělávání, počet provedených auditů, počet hodin v roli auditora ve výcviku apod.

### **3.5 Certifikace systémů řízení**

V současné době je podle Nenadála (2016, s. 144) běžnou praxí, že zákazníci požadují od dodavatelů důkazy o zavedení systémů managementu kvality v souladu s požadavky norem ISO řady 9000. Pro tento účel dokazování splnění požadavků slouží tzv. certifikace.

Certifikát je podle autora dokument vydávaný třetí stranou, kterým je nezávislý a akreditovaný orgán. Kovařík (2017, s. 29) k tomu dodává, že pokud organizace zavede systém řízení, který odpovídá požadavkům některé ze systémových norem a chce tento

system rozvíjet a nejlépe i zlepšovat, musí využít některé nástroje pro hodnocení. V praxi podle stejného zdroje existuje mnoho nástrojů pro hodnocení systémů řízení, které napomohou vedení organizace nalézt případná slabá místa a popř. doporučit možná zlepšení. Jednou z oblastí těchto nástrojů je podle autora právě certifikace. Podle Nenadála et al. (2007, s. 191) lze certifikaci rovněž definovat jako „činnost třetí strany“, kterou se prokazuje, že náležitě identifikovaný výrobek, proces, kvalifikace personálu či systém kvality je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem, na němž se obě strany dohodnou. Výsledkem certifikačního procesu je podle něj udělení (či neudělení) osvědčení o dosažení shody.

Nenadál et al. (2007, s. 192) uvádí, že certifikace slouží jako mezinárodně platné potvrzení o tom, že systém managementu kvality je v organizaci nejen zaveden, ale i používán, udržován, rozvíjen a popř. i zlepšován a že odpovídá požadavkům dané normy.

Kovařík (2017, s. 30) však upozorňuje, že certifikace není povinná. Jedná se tak o zcela dobrovolnou aktivitu organizace. Podle Nenadála et al. (2007, s. 191) se ovšem certifikace v podmínkách volného trhu stává běžnou záležitostí a certifikát nevyhnutelnou podmínkou k uzavření obchodní smlouvy. Tlak na potřebu certifikace vytvářejí podle autora i odběratelé, kteří mají zavedený systém kvality a jako jedno z kritérií hodnocení dodavatelů používají právě hodnocení jejich systému kvality. Aby snížili náklady spojené s prověřováním systémů kvality u dodavatele, žádají, aby se sami dodavatelé prokázali funkčností svých systémů kvality. To vše v praxi podle autora znamená, že i když získání certifikátu není povinné, dodavatelé jsou před potřebu certifikaci z jejich strany postaveni. Jak uvádí Kovařík (2017, s. 30), ani certifikace není zárukou prosperity organizace, ale jde pouze o potvrzení, že požadavky zákazníků jsou plněny, že při výrobě a poskytování služeb nedochází k výrazným škodám na životním prostředí, a že se rovněž dodržují pravidla bezpečnosti práce.

Nenadál et al. (2007, s. 192) podotýká, že certifikaci mohou udělovat pouze organizace, které mají tzv. akreditaci. Tyto organizace se nazývají akreditační orgány a určují, jaké obory podnikání může konkrétní certifikační orgán certifikovat. Postup a pravidla pro provádění certifikačních auditů jsou uvedena v normě ČSN EN ISO 17021:2016, která se podle Kovaříka (2017, s. 30-31) zabývá mj. právě požadavky na certifikační orgány provádějící audit a certifikaci systémů managementu kvality.

Kovařík (2017, s. 31) dále ve své publikaci uvádí postup certifikace z pohledu prověřované organizace. V prvním kroku je podle autora potřeba vybrat vhodnou certifikační organizaci, kdy by kritériem výběru měla být zejména odbornost auditorů a kvalita odvedené práce. Po výběru certifikační organizace následuje podpis smlouvy o provedení auditu. Před samotným provedením auditu musí dojít na přezkoumání dokumentace systému řízení, po němž může dojít k samotnému auditu v přezkoumávané organizaci. Kovařík (2017, s. 31) dále uvádí, že při vlastním auditu se ověřuje fungování činností a procesů v souladu s předloženou systémovou dokumentací a s požadavky dané normy. Dalším krokem je zpracování zprávy z auditu, která obsahuje shrnutí celého auditu a popř. i nalezené neshody. Zpráva rovněž podle autora musí obsahovat doporučení k vydání či nevydání certifikátu.

V případě, že byla objevena neshoda, je podle stejného zdroje dalším krokem náprava zjištěných neshod, kdy je prověřované organizaci stanoven termín, do něhož má zjištěnou neshodu vyřešit a předložit o tom vedoucímu auditorovi důkaz. Kovařík (2017, s. 31) podotýká, že posledním krokem je samotné vydání certifikátu na systém řízení a jeho předání managementu přezkoumávané organizace.

Certifikát systému řízení má platnost tři roky s tím, že jak říká Kovařík (2017, s. 32) se pravidelně jednou (někdy dvakrát) ročně provádějí tzv. dozorové audity nad fungováním systému řízení. Tyto dohledy musí prověřit podle autora celý systém řízení, tj. aplikaci všech



požadavků normy, ale jejich rozsah je menší než u původní certifikace a tzv. recertifikace po třech letech.

### 3.6 Metodická část

Metodika práce se zabývá postupy a principy, podle kterých byla diplomová práce zpracována.

Celá diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. Teoreticko-metodologická a praktická část jsou dále rozpracovány do dílčích kapitol a subkapitol. Obě tyto části se navzájem prolínají a zabývají se managementem kvality.

První, teoretická část diplomové práce se skládá ze dvou dílčích částí a je zpracována formou literární rešerše primárních a monografických zdrojů, které se zabývají managementem kvality. Tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci diplomové práce. Podle klíčových slov byla na internetu nalezena odpovídající literatura, která se zabývá problematikou tématu diplomové práce. Větší část monografických zdrojů byla nakoupena v listinné i digitální podobě, čtyři publikace byly zapůjčeny z knihovny VŠEM, normy byly zapůjčeny ředitelem Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti (dále jen „Úř OSK SOJ“).

Po nastudování odborné literatury a rovněž po nastudování příslušných norem byl proveden výtah nejdůležitějších informací, a z těchto informací byl následně sestaven základ pro teoretickou část diplomové práce.

Je nutné podotknout, že odborná literatura řešící problematiku managementu kvality není vydávána moc často a tudíž se může zdát, že jsou některé publikace zastaralé a neaktuální, ale jak i podotkl jeden z autorů v předmluvě svých publikací, naprostá většina tvrzení, zkušeností a návodů, zůstává v platnosti neustále.

Druhá část diplomové práce je část praktická a skládá se ze tří dílčích částí. První dílčí částí, je část popisná, dále navazuje modelová situace a poslední částí je vyhodnocení a doporučení.

Pro sestavení popisné části bylo zapotřebí nejprve provést nestrukturované rozhovory s představiteli obou vybraných organizací. Tyto rozhovory trvaly zhruba 60 minut a byly provedeny v listopadu 2020. Od těchto osob byly získány základní informace, týkající se tématu diplomové práce a vnitropodnikové dokumenty obou organizací. Z těchto dokumentů a z internetových zdrojů byla opět provedena literární rešerše. Pro doplnění již získaných informací z vnitropodnikové dokumentace a internetových zdrojů Úř OSK SOJ byl následně proveden polostrukturovaný rozhovor s auditorem Oddělení vedoucích auditorů Úř OSK SOJ, který je uveden v příloze č. 3 a 4. Odpovědi z tohoto rozhovoru byly použity v kapitolách 4.3.1 až 4.3.4. Tento rozhovor trval zhruba 40 minut a byl proveden v únoru 2021.

Metodami použitými pro sestavení modelové situace byl nejprve nestrukturovaný rozhovor s vedoucím auditního týmu modelové situace, od kterého byly získány bližší informace týkající se provedení recertifikačního auditu jakosti u společnosti Sellier & Bellot, včetně citlivých nepublikovatelných informací. Nestrukturovaný rozhovor trval zhruba 30 minut a byl proveden v listopadu 2020. Následující metodou byla komparace normy ČSN EN ISO 9001:2016 s nadstavbovou normou AQAP-2110 (ČOS 051672). Sekundárními zdroji pro sestavení modelové situace byly poznatky z teoretické části diplomové práce. Na základě výše uvedených metod, byla vypracována modelová situace, která obsahuje návrh zprávy z recertifikačního auditu provedeního u společnosti Sellier & Bellot. Struktura návrhu zprávy z auditu byla sestavena dle doporučení uvedených v normě ČSN EN ISO 19011:2018 a dále

ve vnitřní směrnici Úř OSK SOJ, a to z důvodu dodržení všech podstatných náležitostí. Nakonec bylo provedeno srovnání obou zpráv, tedy návrhu i originálu a poznatky z tohoto srovnání byly zapracovány do vyhodnocení uvedeného v kapitole 4.5.8.

Další metodou, která byla použita pro zpracování praktické části diplomové práce, byla metoda pozorování. Tato metoda spočívala v pasivním pozorování porady auditorů, která se týkala všeobecné problematiky jejich činnosti v oblasti provádění auditů jakosti a byla na základě opatření vlády ČR a nařízení hlavní hygieničky MO z důvodu pandemie nemoci Covid-19 zprostředkována formou videokonference. Po této poradě byl proveden další, tentokrát již strukturovaný rozhovor (viz příloha č. 5 a 6) se stejným auditorem jako u polostrukturovaného rozhovoru. Tento rozhovor proběhl v březnu 2021. Otázky i odpovědi byly zaslány prostřednictvím emailu. Poznatky z tohoto rozhovoru byly využity především k upřesnění některých odborných termínů a výrazů z oblasti auditu jakosti u Úř OSK SOJ a k vyjádření osobních názorů či poznatků. Ostatní oslovení auditori si nepřáli publikovat své odpovědi formou strukturovaného nebo polostrukturovaného rozhovoru. Z tohoto důvodu bylo s nimi uskutečněno alespoň několik nestrukturovaných rozhovorů, z nichž bylo čerpáno především v kapitole 4.6.2 diplomové práce.

Následně bylo provedeno celkové vyhodnocení provádění auditů jakosti u Úř OSK SOJ a byla navržena možná doporučení z oblasti auditu jakosti u této organizace.

Uvedený auditor Úř OSK SOJ byl ochotný odpovídat na předem připravené otázky a poskytl odpovědi na menší nejasnosti při orientaci ve vnitropodnikových dokumentech Úř OSK SOJ. Tyto dokumenty totiž nejsou přesným popisem jednotlivých činností, ale spíše jakýmsi harmonogramem práce, včetně uvedení termínů.

Některé konkrétní informace k danému tématu nebylo vhodné v rámci diplomové práce publikovat, a proto byly označeny v textu jako „*citlivé údaje*“. Údaje mající charakter velké odbornosti a zároveň mohou být duševním vlastnictvím či obchodním tajemstvím společnosti např. technická dokumentace, výkresy, dokumentace týkající se výzkumu, vývoje a vlastních vynálezů apod., byly označeny jako „*dokumentované postupy*“. Žádná z těchto skutečností ovšem neměla vliv na předmět výzkumu diplomové práce.

## 4 Praktická část

V praktické části diplomové práce jsou představeny dvě vybrané organizace, a to organizace provádějící audit a tzv. auditovaná organizace. V souvislosti s charakterem první organizace je zde uvedena problematika obranné standardizace a státního ověřování jakosti ve vazbě na standardizaci NATO, dále je tu popsán celý proces provádění auditů jakosti na základě nadstavbových norem NATO a požadavky na kvalifikaci auditorů u této organizace. Co se týká auditované organizace, ta je nejprve představena, včetně uvedení podnikatelské činnosti, dále jsou zde uvedeny důvody, které vedou tuto organizaci k zavádění systémů managementu kvality a potřebě certifikace podle standardů NATO. Rovněž jsou zde uvedeny a charakterizovány některé vnitropodnikové dokumenty týkající se systému managementu kvality a provádění auditů jakosti u této společnosti.

V další části diplomové práce je vypracována modelová situace – návrh zprávy z recertifikačního auditu. Na modelové situaci je demonstrována aplikace nadstavbového standardu NATO při realizaci auditu jakosti u vybrané organizace. V závěru praktické části diplomové práce je provedeno vyhodnocení modelové situace a vyhodnocení provádění auditů jakosti u vybrané společnosti. Současně jsou zde uvedena doporučení pro případná zlepšení uvedených procesů.

V praktické části diplomové práce jsou záměrně používány termíny „kvalita“ i „jakost“. Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, oba tyto termíny mají obsahově stejný význam. Termín „jakost“ je ovšem výhradně používán v ustálených spojeních vycházejících ze zákona 309/2000 Sb. např. „*státní ověřování jakosti*“, „*osvědčení o jakosti a kompletnosti*“ nebo právě „*audit jakosti*“. V ostatních případech bude i nadále používán termín „*kvalita*“, který je u odborné veřejnosti v posledních letech více preferován a stává se tak stále užívanějším.

### 4.1 Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti

Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti (dále jen „Úř OSK SOJ“) je dílčí organizační složkou Ministerstva obrany (dále jen „MO“), jež je z hlediska organizačního členění MO považována za jeho součást v postavení služebního úřadu (Organizační řád Úř OSK SOJ, 2017).

Organizační řád MO (2018) uvádí, že MO je ústředním orgánem státní správy, který zabezpečuje obranu České republiky, řídí Armádu České republiky (dále jen „AČR“) a správu vojenských újezdů. Působnost MO je upravena § 16 zákona 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy, v platném znění. Podle tohoto zákona se MO jako orgán pro zabezpečování obrany podílí na zpracování návrhu vojenské obranné politiky státu, připravuje koncepci operační přípravy státního území, navrhuje potřebná opatření k zajištění obrany státu, koordinuje činnost ústředních a správních orgánů a orgánů samosprávy a právnických osob důležitých pro obranu státu při přípravě k obraně.

Úř OSK SOJ byl zřízen podle čl. 79 odst. 2 Ústava České republiky zákonem 309/2000 Sb., o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu a o změně živnostenského zákona, v platném znění (dále jen „zákon 309/2000 Sb.“), jako správní úřad s celostátní působností (Zákon 309/2000 Sb.).

Jak již bylo uvedeno výše, Úř OSK SOJ je podřízen MO. Vyleťal et al. (2017, s. 179) odůvodňuje tuto podřízenost primárně finančním napojením na rozpočtovou kapitolu rezortu MO, dále již zmíněnými činnostmi, které souvisí se zajišťováním obrany a bezpečnosti

a v neposlední řadě jsou důvodem rovněž procesní důvody ve správním řízení, kdy MO plní roli druhoinstančního (odvolacího) orgánu. Sekundárním důvodem je podle autora rovněž skutečnost, že zhruba 80 % poskytovaných služeb provádí Úř OSK SOJ právě ve prospěch MO, které je jeho nejvýznamnějším zákazníkem.

Jak vyplývá z názvu, Úř OSK SOJ řeší tři hlavní oblasti. Ve Statutu Úř OSK SOJ (2014) se uvádí, že první oblastí je obranná standardizace, kterou se rozumí přistupování ČR ke standardizačním dohodám NATO, zajišťuje tvorbu českých obranných standardů a způsoby jejich provádění. Druhým úkolem Úř OSK SOJ je zabezpečení katalogizace, kterou se rozumí pořízení a aktualizace katalogizačních dat o výrobku, výrobci a dodavateli. Zároveň plní úlohu národního kodifikačního úřadu, což vyplývá i ze zásad tzv. Kodifikačního systému NATO. Třetí hlavní oblastí, kterou Úř OSK SOJ zabezpečuje, jsou úkony spojené se státním ověřováním jakosti, které se týkají produktů a požadavků obchodní smlouvy na odběratele. Stejný zdroj uvádí, že všechny tři oblasti zabezpečuje Úř OSK SOJ nejen pro rezort MO, ale i pro další ministerstva, jiné správní orgány, orgány NATO i příslušné orgány jednotlivých členských zemí NATO.

Výše uvedené činnosti, které Úř OSK SOJ realizuje, vyplývají, jak již bylo řečeno ze zákona 309/2000 Sb. Dále navazují na usnesení vlády 1194 ze dne 27. 11. 2000 (Pravidla připomínkového řízení k návrhu na přistoupení ke standardizační dohodě NATO a způsobu vypořádání připomínek) a rovněž na vnitřní předpisy rezortu MO.

Vyleťal et al. (2017, s. 181) poukazuje na zajímavý fakt, že v ostatních členských zemích NATO, případně v členských zemích PfP nebo jiných zemích jsou obdobné úřady rovněž zahrnuty ve struktuře ministerstev obrany, ale na rozdíl od českého modelu mají tyto úřady působnost pouze směrem k ministerstvům obrany, případně NATO nebo zahraničním odběratelům. Český model je podle autora významný tím, že služeb Úř OSK SOJ mohou využívat i jiná ministerstva nebo další odběratelé z oblasti státních institucí, pokud se tedy jedná o produkty obranného nebo bezpečnostního charakteru.

#### **4.1.1 Systém obranné standardizace**

Přístupy k akvizici, kvalitě a ekonomickému řízení u subjektů veřejné správy (tedy i MO), vyplývají, jak uvádí Vyleťal et al. (2017, s. 184) z úkolů současné doby, které spočívají v zapojení ČR do struktur v rámci Evropské unie (dále jen „EU“) a do struktury NATO. Podle autora lze tedy konstatovat, že celá ČR prochází a v následujících letech bude dále procházet permanentním procesem integrace. Ten je podle něj neoddelitelně spojen s přejímáním a vytvářením základních požadavků integrace, kterými jsou:

- přijímání, přizpůsobování se a vytváření prostředí pro aplikaci nadnárodních předpisů a norem, nadnárodních standardů, mezinárodních standardů v souladu se strukturálními standardy;
- realizace procesního přístupu a procesního řízení;
- respektování požadavků na kvalitu etap a procesů životního cyklu včetně jejich neustálého zlepšování;
- aplikace a využití různých nástrojů a metod ekonomického řízení např. controlling, Balance Scorecard apod.

Podle Vyleťala et al. (2017, s. 185) je integrační proces procesem neustálého rozvoje a zlepšování činnosti. Jedním z prostředků integrace je podle něj standardizace, jež je jakýmsi společným jazykem, kterému rozumí všichni zúčastnění.

Standardizaci NATO lze podle Metodického pokynu „Přístupování ke standardizačním dohodám NATO a jejich zavádění do prostředí ČR“ (dále jen „MP STAND 01“), (2017, s. 13) definovat jako tvorbu a zavádění koncepcí, doktrín, postupů a modelů, které zaručí udržení slučitelnosti, kompatibility, zaměnitelnosti nebo shodnosti, a které jsou nezbytné pro vzájemnou spolupráci členských států NATO. Vzájemnou spoluprací se rozumí podobnost nebo shodnost vojenského vybavení a výzbroje, operačních postupů a dalších optimalizačních a administrativních aktivit ve všech armádách členských států. Jak uvádí Vyleťal et al. (2017, s. 185), pro potřeby spolupráce byla v oblasti nakupovaných produktů, zbrojních zakázek a jednotného postupu k zajišťování výzbroje v rámci NATO ustavena Konference národních ředitelů pro vyzbrojování AC/259 (CNAD) a pro zabezpečení jakosti dodávané výzbroje byl ustaven Výbor národních (státních) obranných úřadů pro ověřování jakosti AC/250 (NDEQAA). V NATO je podle stejného zdroje dále požadováno, aby měl každý členský stát vytvořen vlastní systém SOJ, který řeší a zabezpečuje kvalitu dodávek určených pro zabezpečení kvality v rámci členského státu a je případně využíván i ostatními členskými zeměmi.

Mezi principy standardizace v NATO patří (Úř OSK SOJ, 2021):

- všeobecné alianční cíle;
- harmonizace standardizace;
- jednota úsilí;
- využití civilních standardů;
- dosažení standardizační úrovně;
- zpětná vazba;
- závazek státu;
- zavedení v NATO;
- terminologie.

Stejný zdroj uvádí, že co se týká všeobecných aliančních cílů, sama standardizace netvoří konečný cíl procesu, ale její potřeba vychází ze všeobecných politických cílů. Podstatný prvek harmonizace a dosažení vzájemné spolupráce tvoří koordinace mezi jednotlivými oblastmi obranného plánování. Princip jednoty úsilí je posilován sladěním a koordinací standardizace mezi členskými státy. Co se týká využití civilních standardů, pokud nejsou vážné důvody proč je nevyužít, musí je NATO upřednostnit. NATO vytváří své standardy pouze tehdy, když nejsou k dispozici použitelné civilní standardy. Dosažení požadované standardizační úrovně lze dosáhnout ve třech úrovních. Jsou jimi kompatibility, neboli vhodnost výrobků, procesů nebo služeb pro společné použití za stanovených podmínek, a to bez vzájemného ovlivňování. Dále je to zaměnitelnost, neboli schopnost použití jednoho výrobku místo jiného za dodržení daných požadavků a v poslední řadě shodnost, což je stav, dosažený tehdy, kdy je používán stejný postup. Principem zpětné vazby je zpětné hodnocení, a to zasíláním připomínek, které se týkají splnění standardizačních požadavků. V předchozím textu bylo uvedeno, že standardizace v rámci NATO je v podstatě dobrovolná. Jednotlivým státům je pouze doporučováno použití využitelných standardů a v některých případech se mohou jednotlivé státy mezi sebou dohodnout na povinném zavedení zvláštních standardů. Takové dohody se potom stávají závazkem. V případě, že jsou standardizační dokumenty vyhlášeny za platné, následuje jejich zavedení v NATO a to se sebou přináší i povinnost jednotné terminologie.

Vyleťal et al. (2017, s. 186) uvádí, že členské státy se zavázaly k přístupování a zavádění normotvorných dohod k dosažení úrovně standardizace neboli slučitelnosti (Compatibility), zaměnitelnosti (Interchangeability) a shodnosti (Commonality) koncepcí, doktrín, postupů a záměrů. Tyto dohody jsou podle autora vyhlášovány v podobě standardizační dohody

(STANAG) a dále v podobě spojenecké administrativní publikace (AAP) a standardizují následující oblasti:

- **operační**, kdy se jedná o standardy, které mají vliv na stávající, ale i budoucí vojenské formy, metody a způsoby činnosti a mohou se týkat mj. i takových otázek, jako jsou např. koncepce a doktríny, technické postupy, organizační struktury, formuláře nebo mapy a schémata;
- **výzbrojně-technická (materiálová)**, kdy se jedná o standardy, kterými jsou ovlivňovány parametry současné nebo budoucí výzbroje a jsou zařazeny do systému konzultací, řízení a velení;
- **administrativní**, kde se standardy týkají např. terminologie, která se aplikuje ve vše uvedených dvou oblastech a dále zahrnuje standardy, které usnadňují NATO správu problematiky, která se netýká přímo vojenských činností např. finanční otázky, vztah k podnikatelskému sektoru a činnostem, které ve prospěch ozbrojených sil vykonává včetně ochrany životního prostředí apod.

Obrannou standardizaci u Úř OSK SOJ zajišťuje podle zákona 309/2000 Sb., Odbor obranné standardizace (dále jen „OOS“), jehož primárním úkolem je právě zabezpečení procesu přistupování ke STANAG a jejich zavádění do právních předpisů ČR, českých technických norem, českých obranných standardů a do vnitřních předpisů.

Jak bylo uvedeno výše, STANAG je tedy záznam dohody mezi některými nebo všemi členskými státy k přijetí stejné nebo podobné výzbroje, munice, materiálu, zásob, skladování a způsobů činnosti v oblasti operační, materiálové a administrativní. S tím podle Úř OSK SOJ (2021) souvisí i příprava národních stanovisek a návrhů na přistoupení k jednotlivým STANAG, řízení jejich správy, překladů a používání společné vojenské terminologie včetně sjednocení s používanou terminologií v ostatních členských zemích.

Jak uvádí MP STAND 01 (2017, s. 7), kromě standardizačních dohod NATO (STANAG) existují ještě tzv. standardizační doporučení NATO neboli STANREC, což jsou dokumenty, které uvádí seznam jednoho či více standardů vně i mimo NATO. STANREC se týkají aliančních aktivit, které nemají vztah k vzájemné součinnosti a jsou určeny pro výhradní použití v oblasti materiálové standardizace. Dalším dokumentem je podle stejného zdroje tzv. spojenecká publikace, což je oficiální standardizační dokument NATO, na jehož zavedení se dohodly některé nebo všechny členské státy, a který je zaváděn pouze do stupně uživatele.

Posledními standardy, jsou tzv. civilní standardy, které, jak již bylo řečeno, musí být v rámci NATO používány přednostně, a to pokud je to možné, bez dalších úprav a Úř OSK SOJ (2021) k tomu dále uvádí, že pokud jsou civilní standardy přebírány jako standardy NATO, platí určité pořadí priorit. V první řadě jsou přebírány mezinárodní standardy vytvářené ISO, IEC, ITU, IETF<sub>4</sub> nebo jiné veřejně dostupné normy. Dalšími v pořadí jsou regionální (mezinárodní) standardy např. evropské standardy apod., národní standardy, obchodní veřejně dostupné standardy a v poslední řadě civilní standardy, které příslušný orgán NATO ověřil a následně doporučil jejich používání na základě spolehlivosti, cenové výhodnosti, z hlediska bezpečnosti a rovněž z hlediska dostupnosti. V MP STAND 01 (2017, s. 14) se uvádí, že v případě, že jsou některé civilní standardy podle předchozích priorit převzaty pro standardizaci v NATO, musí být v textu uveden název vydávající civilní organizace, číslo, titul a datum vydání.

Metodický pokyn Tvorba a správa českých obranných standardů (dále jen „MP STAND 02“), (2019, s. 5) uvádí, že pokud analýza prokáže, že požadovaná problematika není obsahem mezinárodních standardů ani právních předpisů ČR nebo českých technických norem, může

být vytvořen tzv. český obranný standard (dále jen „ČOS“), který stanovuje požadavky na výrobky a služby.

Podle Vyleťala et al. (2017, s. 187) existuje nepřehledné množství standardizačních dohod. Z pohledu diplomové práce je stěžejní oblastí kvalita a standardizační dohoda upravující podmínky vzájemného uznávání SOJ a používání spojeneckých publikací pro zabezpečování kvality je STANAG 4107. Uvedený dokument je podkladem pro realizaci následných standardů řady AQAP, konkrétně požadavky na systém kvality jsou obsaženy v AQAP řady 2100. Rovněž standardy řady AQAP, tak jako všechny standardizační dohody, jsou na podmínky prostředí ČR vydány v podobě publikací různých ČOS a v rámci této implementace jsou zároveň přeloženy do češtiny. V souladu s rozsahem jejich působnosti v rámci STANAG 4107 existují podle Vyleťala et al. (2017, s. 187) dva druhy AQAP (respektive ČOS), a to smluvní AQAP a AQAP obsahující pokyny. Nejdůležitějšími standardy pro dodavatele jsou podle něj AQAP smluvního druhu, vyžadující poskytnutí objektivního důkazu pro odběratele MO ČR a zástupce pro státní ověřování jakosti (dále jen „ZSOJ“), že produkt splňuje veškeré požadavky smlouvy a že má dodavatel vytvořen a udržován systém managementu kvality.

Vyleťal et al. (2017, s. 177) k tomuto uvádí, že ZSOJ je oficiální termín používaný v ČR (v rámci NATO je používán termín QAR – Quality Assurance Representative) pro orgán, jehož prostřednictvím se stát (potažmo MO) ujistí o tom, že dodavatelé a jejich produkty splňují a nadále plní nadefinované a odsouhlasené požadavky. Tyto orgány tedy plní hlavní činnost na rozhraní dodavatel a stát a na tomto rozhraní plní funkci zástupce odběratele. Autor rovněž upřesňuje, že orgány SOJ nejsou ustaveny za účelem dohledu u všech dodavatelů, kteří se podílejí na dodávkách do rezortu MO, ale jen u těch dodavatelů, kteří dodávají nakupované produkty tzv. speciálního charakteru např. zbraně, zbraňové systémy, leteckou, bojovou či zabezpečovací techniku, výstrojní a proviantní materiál, pohonné hmoty apod. Úř OSK SOJ (2021) k tomu dodává, že jelikož je většina vojenské techniky složitějšího charakteru a dodávaný finální produkt se skládá z řady subdodávek, je činnost ZSOJ rozšířena i na subdodavatelské organizace. Tato rozšířená činnost se uskutečňuje zejména na základě určení zadavatele veřejné zakázky, technické závažnosti, solidnosti subdodavatele nebo náročnosti výroby. Vyleťal et al. (2017, s. 177) doplňuje, že v některých případech se finální produkt skládá pouze z pohledávek, které podléhají dohledu ZSOJ a že stanovení, které subdodávky a v jakém rozsahu podléhají doзору, vyplývá z vyhodnocení všech rizik souvisejících s daným produktem, jeho použitím apod.

Standardy v oblasti managementu kvality, jsou vyjádřeny v následujících publikacích AQAP:

- **AQAP-2105** (ČOS 051648) Požadavky NATO na plán kvality;
- **AQAP-2210** (ČOS 051651) Doplnující požadavky NATO k AQAP-2110 nebo AQAP-2310 pro ověřování kvality softwaru;
- **AQAP-2110** (ČOS 051672) Požadavky NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě;
- **AQAP-2131** (ČOS 051673) Požadavky NATO na ověřování kvality při výstupní kontrole a zkoušení;
- **AQAP-2310** (ČOS 051674) Požadavky NATO na ověřování kvality u dodavatelů pro letectví, kosmonautiku a obranu.

V teoretické části diplomové práce (viz kapitola 2.5.2) je uvedeno, že jednou ze základních vlastností odvětvových standardů, je ta vlastnost, že respektují platnou strukturu požadavků dle koncepce ISO, ale definují speciální požadavky. Toto platí i u norem v publikacích

AQAP, neboť celý systém zabezpečování kvality produktů, které jsou určeny k zajištění obrany státu, úzce navazuje na systém vymezený v normách ISO řady 9000.

U publikací AQAP jsou podle Vyleťala et al. (2017, s. 191-192) jednotlivé kapitoly charakterizovány jako požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016, ale jsou doplněny o specifické požadavky, které stanovuje NATO. Normy v publikacích AQAP jsou tedy podle něj pojímány jako vyšší standard k normám ISO, přičemž platí, že prvky vyššího standardu vždy musí obsahovat prvky toho nižšího. Stejný zdroj uvádí, že specifické požadavky norem v publikacích AQAP jsou prezentovány primárně požadavky na co možná nejefektivnější vynaložení finančních prostředků a zaměření se na plnění smluvních podmínek, konkrétně na schopnost plánování kvality daných dodavatelských zakázek. Dalšími specifickými požadavky norem v publikacích AQAP, je podle autora to, že mají povahu i jiných druhů managementu, a to především projektového managementu a managementu rizik a dále, že specifikují požadavky na řízení kvality v průběhu celého životního cyklu produktu a tím zajišťují, aby systém řízení managementu kvality zajišťoval spolehlivost dodávek. Naopak podobným znakem obou norem, je možnost certifikace organizace na daný standard. Rozdíl podle něj spočívá v tom, že chce-li být organizace certifikována podle normy ISO 9001:2016, může být certifikována bez jakékoliv předchozí certifikace. Naproti tomu certifikace podle normy AQAP vyžaduje nejprve splnění požadavků norem ISO 9001:2016.

#### **4.1.2 Systém státního ověřování jakosti**

Úř OSK SOJ (2021) uvádí, že produkty, které jsou určeny k zajištění obrany státu, zejména zbraňové systémy, munice, letecká a pozemní bojová technika, jsou svým charakterem, použitím a náklady na životní cyklus natolik specifické, že je nutné před jejich dodáním ověřit, zda splňují stanovené požadavky na kvalitu. Podle stejného zdroje lze uvést několik aspektů, proč je nutné u těchto produktů vynakládat velké úsilí k ověření jejich kvality:

- vyšší požadavky odběratele na některé kvalitativní znaky;
- nedežurné následky na životě, zdraví a majetku občanů při nedodržení požadavků na kvalitu;
- vzhledem ke specifčnosti produktů jsou možnosti ověření kvality při přejímce značně omezené;
- velká finanční náročnost, tzn. nutnost minimalizace nákladů na údržbu a provoz produktů po celou dobu jejich životnosti.

Stejný zdroj uvádí, že mnohdy ovšem nestačí pouze posoudit finální produkt, ale je nutné průběžné monitorování podmínek, za kterých je výroba realizována. Z tohoto důvodu se ve vybraných případech rovněž posuzuje systém managementu kvality dodavatele.

Dle Úř OSK SOJ (2021), členské státy NATO kladou velký důraz na ověřování kvality u výrobků určených k zajištění obrany státu. Vstupem ČR do NATO, následné přijetí standardizační dohody STANAG 4107 a potřeba ověřování kvality u specifických výrobků a služeb si vyžádaly přijetí již uvedeného zákona 309/2000 Sb., přičemž tímto zákonem byly mj. stanoveny základní zásady a podmínky provádění SOJ.

Zákon 309/2000 Sb. uvádí, že SOJ je proces, kterým si odběratel prostřednictvím odborného orgánu ověřuje, zda dodavatel výrobku plní smluvní požadavky na kvalitu. Tímto odborným orgánem je zákonem ustanovený Úř OSK SOJ, odběratelem mohou být ministerstva, jiné správní úřady, kraje, příslušné orgány NATO apod. Projednání požadavků k provedení SOJ se podle stejného zdroje realizuje ve správním řízení podle zákona 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění.



V kapitole 4.1.1 bylo uvedeno, že největším žadatelem SOJ je samotné MO. Podle Vyleťala et al. (2017, s. 205) se takto prováděné SOJ skládá z několika etap. Jedná se o posuzování specifikací a zadávací dokumentace nebo posuzování technické dokumentace. V případě realizace zakázek pro jiné odběratele v rámci ČR, např. pro Ministerstvo vnitra nebo Správu státních hmotných rezerv, je podle autora činnost SOJ zahájena až od okamžiku výběru dodavatele, tzn., že se Úř OSK SOJ nepodílí na předšmluvních aktivitách uvedených výše. Stejný zdroj uvádí, že v rámci řešení zahraničních zakázek se musí identifikovat dva pohledy. Za prvé, zda výroba probíhá v ČR a výrobky jsou dodávány do zahraničí a za druhé, zda odběratel v ČR pořizuje výrobky z dovozu. Důvodem je, že se jedná o případy, kdy pořizované produkty vykazují rizika spojená zejména s jejich výrobou a používáním. V případě nečlenských států NATO jsou postupy podle autora uvedeny v konkrétních mezinárodních smlouvách. V případě členských států NATO je tato oblast řešena ve STANAG 4107 a následných standardech řady AQAP (ČOS).

Zákon 309/2000 Sb., popisuje práva a povinnosti vztahující se k systému SOJ a jsou zde popsány i dohody o uznávání a provádění SOJ. Jedná se o obecné dohody a dohody na zabezpečení SOJ na konkrétní produkt. Dále je zde popsáno, co je Úř OSK SOJ povinen provádět v případě, vykonává-li SOJ pro jiného odběratele, než je rezort MO. Vyleťal et al. (2017, s. 195) k tomu dodává, že Úř OSK SOJ obecně zabezpečuje kombinaci dozorových a auditních činností. Při realizaci konkrétních zakázek se podle autora využívá většinou kombinace jednotlivých možností, a to, jaká varianta bude využita, závisí na složitosti produktu, způsobu jeho výroby, rizikovitosti komponent a určení jeho užití. Zákon 309/2000 Sb. dále popisuje postup při vyžádání SOJ, co vše musí tato žádost obsahovat a jakým způsobem se k ní Úř OSK SOJ vyjadřuje. Zároveň je zde uvedeno, že je SOJ v rámci ČR poskytováno bezplatně. Vyleťal et al. (2017, s. 195) uvádí, že v případě dodávek do zahraničí je možno tuto službu zpoplatnit anebo ji rovněž poskytovat bez úhrady (to se týká především členských států NATO). Stejný zdroj k tomu dodává, že pokud bude SOJ zpoplatněno, může být účtována částka až do 2 % z ceny produktu, přičemž se následně tato částka stává příjmem státního rozpočtu, ale vzhledem k problematice vlastního finančního vypořádání je jednodušší provádět tuto službu bezplatně, přičemž záleží samozřejmě na konkrétním vztahu mezi ČR a jiným státem.

Vyleťal et al. (2017, s. 195) uvádí, že Úř OSK SOJ v rámci SOJ dále provádí audity jakosti, u dodavatele kde zjišťuje, zda jeho systém kvality, kvalita jeho procesů a kvalita produktu splňují požadavky smlouvy. Rozsah SOJ se pro každý obchodní případ volí podle povahy produktu a dodavatele, tj. podle rizik produktu, systému managementu kvality dodavatele a rizik jeho procesů. V závislosti na zjištěných rizicích je podle autora prováděno SOJ v rozsahu kombinací konečné kontroly produktu, odborného dozoru nad jakostí a auditu systému jakosti dodavatele.

Odborný dozor nad jakostí se podle Vyleťala et al. (2017, s. 197-200) provádí v průběhu výroby a ověřuje, zda se procesy dodavatele uskutečňují v souladu s požadavky odběratele a tím se zabezpečí dosažení požadované kvality výrobku či služby. Předmětem kontroly je dle stejného zdroje především provádění vstupní kontroly materiálu a subdodávek, kontrola výrobních postupů, řízení procesů dodavatele, dodržování předepsaného přezkušování měřidel a přístrojů, průběh interních auditů dodavatele, včetně jejich vyhodnocování a realizace přijatých opatření, náprava zjištěných nedostatků, činnosti v oblasti dokumentace systému kvality dodavatele, zajištění identifikovatelnosti výrobku nebo služby, skladování výrobků a manipulace s nimi a další činnosti vyplývající ze smlouvy. Autor dále uvádí, že jsou-li zjištěny v průběhu dozoru nedostatky, ať už v systému, procesech nebo u výrobku, odborný dozor nad jakostí se opět přeruší a následuje stejný postup jako u konečné kontroly.

Podle Úř OSK SOJ (2021) je konečná kontrola produktu ověřením shody produktu s požadavky stanovenými ve smlouvě a provádí se až po ukončení výroby tj. u hotových výrobků nebo po poskytnutí služby. Konečná kontrola se podle Vyleťala et al. (2017, s. 200-201) uplatňuje zejména u méně rizikových zakázek nebo v případě, že smlouva byla uzavřena, ale výrobky jsou již kompletní nebo částečně vyrobené a odborný dozor již není možno zrealizovat. Stejný zdroj uvádí, že obecně lze říci, že se jedná o proces, kterým se ZSOJ přesvědčí o tom, že výrobek, který je mu dodavatelem předložen, splňuje technické zadání a další požadavky vyplývající ze smlouvy. Většinou, ale závisí to podle autora na druhu výrobku, je součástí konečné kontroly i výstupní zkouška na daném výrobku, případně se provádí výběr výrobků z předložené série. Cílem výstupní zkoušky je ověřit jednotlivé vstupní parametry výrobku. Součástí konečné kontroly je podle něj i povinnost prověřit veškeré dokumenty předkládané s výrobkem a prověřit, zda byl výrobek vyroben v souladu se schválenou technickou dokumentací a výrobními postupy. Pokud je vše v pořádku, vystavuje podle Úř OSK SOJ (2021) ZSOJ osvědčení o jakosti a kompletnosti. Zjistí-li se nedostatky, ať už v podobě neshody, nedodržení stanovených postupů, lhůt nebo počtu vadných produktů stanovených ve smlouvě, konečná kontrola je přerušena, je vyrozuměn dodavatel i odběratel, přičemž dodavatel se zároveň vyzve k nápravě zjištěných nedostatků.

Audit systému jakosti podle Vyleťala et al. (2017, s. 202) ověřuje, zda dodavatelův systém managementu kvality splňuje požadavky odběratele. Tyto audity mají podobu zákaznických auditů a jsou prostřednictvím Úř OSK SOJ prováděny rovněž bezplatně, přičemž autor považuje za nejdůležitější audity systémů jakosti s příslušnými požadavky, které jsou spojeny s vydáváním osvědčení o shodě systému jakosti. Systém managementu kvality je obvykle prověřován z hlediska požadavků příslušného ČOS, který, jak bylo uvedeno v kapitole 4.1.1, zavádí publikaci AQAP smluvního typu. V ojedinělých případech provádí Úř OSK SOJ (2021) audity jakosti procesů nebo produktů. Při auditu jakosti procesu se podle stejného zdroje ověřuje, zda příslušný proces splňuje obecně stanovené požadavky, audit jakosti produktu komplexně prověřuje výrobní dokumentaci produktu na všech úrovních. Postup provádění auditů jakosti je podrobně popsán v kapitole 4.3.

Osvědčení o jakosti a kompletnosti je dokument, který vydává Úř OSK SOJ a potvrzuje tím, že předmětné výrobky nebo služby podléhaly SOJ. Vyleťal et al. (2017, s. 201) k tomu dodává, že před potvrzením Úř OSK SOJ je tento dokument předkládán k potvrzení dodavateli, který ručí za to, že produkt byl vyroben v souladu se smlouvou a technickými specifikacemi. Osvědčení o jakosti a kompletnosti se poté podle něj stává součástí dodávky a v případě jeho absence není možno vyrobené zboží převzít odběratelem.

## **4.2 Auditní činnost Úř OSK SOJ**

Úř OSK SOJ (2021) uvádí, že auditní činnost Úř OSK SOJ je plánována na základě žádostí, a to při plném respektování příslušných ustanovení zákona 309/2000 Sb. a Statutu Úř OSK SOJ. Příprava, provedení a vyhodnocení auditu probíhá v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 19011:2018 a základním plánovacím dokumentem je roční plán auditů.

Předmětem modelové situace této diplomové práce je tzv. recertifikační audit. Recertifikačním auditem se rozumí audit prováděný ve smyslu zákona 309/2000 Sb. Výstupem z tohoto auditu je podle Úř OSK SOJ (2021) zpráva z auditu a osvědčení o shodě s požadavky příslušného standardu. Podle auditora Oddělení vedoucích auditorů Úř OSK SOJ (dále jen „OdVA“), (viz příloha č. 5 a 6), musí být v rámci recertifikačního auditu prověřen systém managementu kvality dodavatele vůči příslušnému standardu. Stejný zdroj uvádí, že recertifikační audit se provádí v pravidelných intervalech, zpravidla jednou za tři roky,

příčemž v případech hodných zvláštního zřetele je možné tento interval zkrátit, v žádném případě však nelze toto období prodlužovat.

### **4.3 Fáze auditu jakosti**

Zákon 309/2000 Sb., uvádí následující druhy auditů prováděných Úř OSK SOJ:

- audity systému jakosti;
- audity procesní;
- audity výrozkové;
- audity jiné (specifické).

Úř OSK SOJ (2021) upřesňuje, že provádí audity systému jakosti na žádost a ve prospěch odběratelů, rovněž provádí audit na žádost dodavatele v rozsahu a na základě smlouvy o provedení auditu jakosti uzavřené mezi ním a dodavatelem a v případě potřeby provádí ještě audity jakosti procesů a audity jakosti produktů. Stejný zdroj dále uvádí, že Úř OSK SOJ při auditu jakosti procesu ověřuje, zda příslušný proces splňuje obecně stanovené požadavky na něj kladené a při auditu jakosti produktu se prověřuje systém managementu kvality ve vztahu na konkrétní produkt. Hlavní procesy auditů jakosti prováděných Úř OSK SOJ jsou znázorněny na obrázku 1 (viz příloha č. 1).

Podle auditora OdVA (viz příloha č. 5 a 6) se Úř OSK SOJ nejvíce zabývá prováděním systémových auditů, které se ještě rozdělují na audity certifikační a recertifikační, audity dozorové a audity specifické. Dominantně se podle něj provádí audity systémové – dozorové a následují audity systémové – recertifikační. Stejný zdroj uvádí, že pravidelně, ale ve výrazně menší míře se provádějí audity specifické, které jsou zaměřeny na revizi oplocení vojenských objektů.

Směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 4) k výše uvedenému ještě dodává, že se audity rozlišují také na základě různých hledisek. První z hlediska složení auditního týmu, druhý z hlediska legislativních požadavků a třetí z hlediska normy ČSN EN ISO 9001:2016.

Stejný zdroj uvádí, že v případě, že je prováděn audit z hlediska složení auditního týmu, jedná se buď o samostatný audit, který provádějí pouze auditoři Úř OSK SOJ nebo společný (joint) audit, který se provádí ve spolupráci s jinou auditující organizací. Provádění auditu z hlediska požadavků zákona a interních normativních aktů se dělí na audit ve smyslu zákona po již uzavřené smlouvě mezi dodavatelem a odběratelem nebo na základě smlouvy o provedení auditu uzavřené mezi dodavatelem a Úř OSK SOJ, kdy výstupem je zpráva z auditu a osvědčení nebo audit dle organizačního řádu Úř OSK SOJ uskutečněný před uzavřením smlouvy mezi dodavatelem a úřadem, kdy výstupem je pouze zpráva z auditu.

Audit prováděný z hlediska normy ČSN EN ISO 9001:2016 resp. AQAP-2110 (ČOS 051672) se dělí na audit certifikační nebo recertifikační, dozorový, opakovaný a následný.

#### **4.3.1 Plánování auditu**

Úř OSK SOJ (2021) uvádí, že auditní činnost je plánována na základě všech dostupných informací o požadavcích na prověření systému managementu kvality dodavatelů, kvality jeho procesů nebo kvality výrobků v příslušném kalendářním roce, a to při plném respektování příslušných ustanovení zákona 309/2000 Sb. a Organizačního řádu Úř OSK SOJ.

Podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 6) je základním dokumentem pro plánování auditní činnosti roční program auditů, který musí minimálně obsahovat pořadové číslo záznamu, číslo auditu, identifikaci dodavatele, stanovení normy, podle které má být audit

prováděn, typ a termín auditu, jména auditorů a kontakt na manažera pro kvalitu. Roční programu auditů je na základě nových skutečností a požadavků aktualizován v průběhu kalendářního roku a jsou v něm chronologicky zahrnuty všechny typy auditů, které Úř OSK SOJ provádí.

Zařazení dodavatelů do ročního programu auditů je podle auditora OdVA (viz příloha č. 3 a 4) realizováno na základě žádosti dodavatele nebo odběratele, výstupů z databáze dodavatelů nebo požadavků zaměstnanců Úř OSK SOJ (tj. ZSOJ nebo zaměstnanci provádějící SOJ).

Na základě ročního programu auditů zpracovává podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 6) vedoucí oddělení auditorů měsíční program auditů, v němž upřesňuje konečné termíny provedení auditu. Takto zpracovaný měsíční program auditů slouží správci databáze jako podklad pro zahájení činností, které souvisí s přípravou a organizací každého auditního případu. Jak vyplynulo z rozhovoru s auditorem OdVA (viz příloha č. 5 a 6), správcem databáze není paradoxně jedna konkrétní osoba, jak se může z názvu zdát, ale vlastně celé OdVA, kde je vytvořen program pro evidenci auditovaných subjektů a ukládání auditní dokumentace – především pak zpráv z auditu.

#### **4.3.2 Příprava auditu**

Jak uvádí směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 8), po odsouhlasení termínu provedení auditu dodavatelem začíná druhá etapa, a to příprava auditu, která se skládá z několika procesních kroků, jejichž výstupem je administrativní, personální a organizační zabezpečení auditu. Cílem této etapy je podle auditora OdVA (viz příloha č. 3 a 4) vytvořit optimální podmínky pro bezproblémové provedení auditu.

Podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 8), prvním procesním krokem etapy přípravy auditu je uzavření smlouvy. Smlouva o provedení auditu se uzavírá v průběhu přípravy auditu, paralelně s ostatními činnostmi a vymezuje pravidla provádění auditu a práva a povinnosti obou smluvních stran. Jak uvedl auditor OdVA (viz příloha č. 3 a 4), za zpracování návrhu smlouvy odpovídá správce databáze, poté ji odsouhlasí vedoucí OdVA a podepisuje ředitel Úř OSK SOJ nebo jím pověřený zástupce. Po podpisu obou stran se podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 8) stává smlouva platnou a její stejnopis součástí auditní dokumentace. V případě auditu systému managementu kvality končí účinnost smlouvy zároveň s ukončením užívacího práva osvědčení o shodě systému managementu kvality s požadavky příslušného standardu. Stejný zdroj uvádí, že v případě nevyhovujícího výsledku auditu systému managementu kvality končí platnost smlouvy dnem vydání zprávy z auditu.

Dalším procesním krokem etapy přípravy auditu je stanovení auditního týmu. Jak je uvedeno ve směrnici Provádění auditů jakosti (2019, s. 8), o složení auditního týmu rozhodne vedoucí OdVA po odsouhlasení termínu auditu dodavatelem. Následně správce databáze připraví pověření auditního týmu k provedení auditu. Složení auditního týmu je podle výše uvedené směrnice závislé na rozsahu a typu auditu. V případě, že provedení auditu vyžaduje důkladnější znalost výrobní technologie dodavatele, musí si vedoucí auditorského týmu vyžádat účast technického experta, kterým je ZSOJ (podrobná charakteristika ZSOJ je uvedena v kapitole 4.1.1).

Ve směrnici Provádění auditů jakosti (2019, s. 8-9) je uvedeno, že třetím procesním krokem je přezkoumání dokumentace, kterou si pověřený vedoucí auditor vyžádá u dodavatele. Po přezkoumání dokumentace seznámí vedoucí auditor auditní tým s organizačním zabezpečením přípravy, provedením a vyhodnocením auditu. V případě, že se jedná o audit systému managementu kvality, rozdělí vedoucí auditor kontrolu nad jednotlivými procesy

mezi členy auditního týmu. Je důležité podotknout, že vedoucí auditor je plně odpovědný za připravenost auditního týmu i úplnost dokumentace potřebné k přípravě realizace auditu.

Posledním procesním krokem etapy přípravy auditu je vypracování plánu auditu. Jak uvedl auditor OdVA (viz příloha č. 3 a 4), plán auditu vypracovává vedoucí auditního týmu, jakmile prověří, že úkoly i cíle auditu jsou reálné. Plán auditu musí být podle auditora OdVA v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 19011:2018. Plán auditu zasílá vedoucí auditor dodavateli nejpozději 3 pracovní dny před zahájením auditu a zároveň je odpovědný za seznámení s plánem auditu všech členů auditního týmu. Stejný zdroj uvádí, že během auditu lze plán auditu po dohodě s dodavatelem přizpůsobit konkrétní situaci a podmínkám.

### **4.3.3 Provedení auditu**

Odsouhlasený plán auditu, kterým byla ukončena přípravná fáze, je základním podkladem pro provedení auditu. Cílem provedení auditu je podle Úř OSK SOJ (2021), na základě objektivního šetření, zjistit, zda systém managementu kvality dodavatele souhlasí s požadavky příslušného ČOS. Povinností auditora je při provádění auditu požadovat, aby dodavatel prokázal, že jím vybudovaný a udržovaný systém managementu kvality umožňuje trvale dodávat produkty v požadované kvalitě, v souladu s požadavky zákazníka.

Podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 10), před zahájením auditu proběhne přípravná schůzka, jejíž termín a rozsah stanoví vedoucí auditního týmu. Při zahajovacím jednání seznámí vedoucí auditor účastníky jednání s plánem auditu, kritérii hodnocení a případně může s vedením dodavatele dohodnout další podrobnosti auditu.

Jak uvádí auditor OdVA (viz příloha č. 3 a 4), audit musí být zahájen nejpozději do 90 dnů od uzavření smlouvy o provedení auditu a provedení auditu musí respektovat zásady uvedené v normě ČSN EN ISO 19011:2018.

Podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 10), auditoři prověřují procesy v jednotlivých provozních částech dodavatele a přezkoumávají jednotlivé procesy s cílem ověřit shodu s požadavky obsaženými v příslušném standardu. Vycházejí při tom z dokumentace předložené dodavatelem. Zjištěné skutečnosti zaznamenávají prostřednictvím objektivních důkazů. Jak uvedl auditor OdVA (viz příloha č. 3 a 4), pokud auditoři v průběhu auditu zjistí závažné neshody, které mohou způsobit nefunkčnost systému managementu kvality, může vedoucí auditního týmu v libovolné fázi audit ukončit, a to bez ohledu na plán auditu.

V případě, že je audit hodnocen jako nevyhovující, je podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 10), dodavateli v souladu s ustanovením zákona stanovena lhůta k odstranění nedostatků, která však nesmí překročit 12 měsíců. Po odstranění nedostatků musí být proveden opakovaný audit.

Poslední fází provedení auditu je podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 10) závěrečné jednání, v jehož rámci provede vedoucí auditního týmu zhodnocení celého auditu. Toto hodnocení by mělo obsahovat vyhodnocení spolupráce auditního týmu s dodavatelem, stručné zopakování rozsahu a cílů auditu a vyhodnocení jejich naplnění, zhodnocení prověřovaných procesů, seznámení s případnými nedostatky včetně způsobu jejich vypořádání a nápravných opatření. Stejný zdroj uvádí, že vedoucí auditor rovněž seznámí dodavatele s předpokládaným termínem dodání zprávy z auditu a s podmínkami pro udělení osvědčení o shodě. V případě nevyhovujícího výsledku stanoví po dohodě s dodavatelem lhůtu pro odstranění nedostatků.

#### **4.3.4 Zakončení a vyhodnocení auditu**

Vyhodnocení auditu je závěrečnou fází celého procesu. Výstupem je vždy podle auditora OdVA (viz příloha č. 3 a 4) zpráva z auditu a v případě auditu prováděného na základě požadavků zákona, je dodavateli vydáno osvědčení o shodě s těmito požadavky.

Pokud jsou zjištěny auditorem neshody, musí auditor podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 12) požadovat po dodavateli přijetí odpovídajících opatření k nápravě a zároveň musí auditor stanovit termín realizace těchto opatření. Rozsah a forma této kontroly musí být adekvátní závažnosti zjištěných nedostatků a musí být přizpůsobena možnostem auditora. Proces končí posouzením a ověřením účinnosti všech opatření k nápravě ze strany vedoucího auditora. Pokud jsou zjištěné neshody závažné, vyžadující delší čas k odstranění, je dodavateli stanovena lhůta k jejich odstranění, která ovšem nesmí přesáhnout dobu jednoho roku.

Vedoucí auditor je podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 12), zodpovědný za zpracování zprávy z auditu. Na základě poznatků získaných v průběhu auditu ve zprávě podrobně popíše úroveň auditovaných procesů, přičemž se primárně zaměří na zjištěné nedostatky, popřípadě poukáže na slabá místa dodavatele a na oblasti možného zlepšení. Formou požadavku nebo doporučení poté stanoví příslušná opatření k nápravě do příštího auditu. Zpráva musí obsahovat jednoznačné vyjádření, zda prověřovaný systém managementu kvality, výrobek či proces vyhovuje stanoveným požadavkům. Zpráva s výše uvedenými náležitostmi musí být zpracována nejpozději do 30 dnů od provedení auditu. Poté předkládá vedoucí auditor návrh na vydání osvědčení o shodě systému managementu kvality. Osvědčení se zpracovává v jediném výtisku a správce databáze jej po podpisu ředitele Úř OSK SOJ zasílá v listinné podobě dodavateli.

Celý proces vykonání auditu jakosti končí vypořádáním auditní dokumentace, za kterou je odpovědný vedoucí auditor. Ten podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019, s. 13) shromáždí a připraví veškerou auditní dokumentaci a neprodleně ji předá správci databáze k uložení. Auditní dokumentace musí obsahovat vstupní dotazník, pověření auditního týmu k provedení auditu, vyrozumění o provedení auditu, smlouvu o provedení auditu, plán auditu, zprávu z auditu, návrh na vydání osvědčení o shodě systému managementu kvality a samotné osvědčení. Veškeré dokumenty auditu musí být opatřeny evidenčním číslem auditu, které je tvořeno pořadovým číslem auditu, pořadovým číslem dokumentu a rokem zahájení auditu dle ročního programu.

#### **4.3.5 Požadavky na kvalifikaci auditorů Úř OSK SOJ**

V kapitole 4.1 bylo řečeno, že Úř OSK SOJ je dílčí organizační složkou MO v postavení služebního úřadu. V rámci MO mají jednotlivé organizační celky, tj. úřady, útvary a zařízení přesně stanoveny počty pracovních a služebních míst. Jednotlivá místa jsou popsána z hlediska požadavků a předpokladů na jejich obsazení tj. stanovený stupeň vzdělání, jazykové předpoklady, předpoklad na stanovený stupeň osvědčení o bezpečnostní způsobilosti, případně další zpřesňující odborné požadavky. Jak vyplývá z rozhovoru s auditorem OdVA (viz příloha č. 5 a 6), požadavkem na vzdělání auditorů Úř OSK SOJ je vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni technického směru.

Co se týká vzdělávání, udržování a zlepšování kompetencí svých auditorů, řídí se Úř OSK SOJ doporučeními obsaženými v normě ČSN EN ISO 19011:2018, hlava 7 (s. 47-54). Ta uvádí, že auditori si mají vytvářet, udržovat a zlepšovat své kompetence formou neustálého odborného rozvoje a především pravidelnou účastí na auditech. Toho lze dosáhnout pomocí takových prostředků, jako jsou další pracovní zkušenosti, výcvik, samostudium, koučing, účast na jednáních, seminářích a konferencích.

Vzdělávání auditorů Úř OSK SOJ je popsáno v Publikaci Specifické a podpůrné procesy pro státní ověřování jakosti (dále jen „Publikace SPP SOJ“), (2014, s. 20), v níž se uvádí, že kromě průběžného sebevzdělávání, zaškolování nových zaměstnanců či zaškolování zaměstnanců při změně jejich pracovního zařazení, se pro zaměstnance zajišťují kurzy manažera kvality a auditora kvality, jazykové kurzy, školení z oblasti technické způsobilosti vojenské techniky, školení z oblasti správy státních hmotných rezerv, odborné kurzy pořádané složkami rezortu MO za využití vlastních školitelů a rovněž kurzy pořádané externími institucemi.

V rámci vzdělávacích aktivit jsou posluchači podle Publikace SPP SOJ (2014, s. 20) seznamováni zejména s novými poznatky, normami a předpisy z oblasti SOJ a tyto aktivity jsou následně zakončeny řádným přezkoušením v podobě písemného testu.

#### **4.4 Sellier & Bellot - charakteristika auditované organizace**

Sellier & Bellot (2021) je společnost založená v roce 1825, je jednou z nejstarších světových firem v oblasti výroby munice a obranného průmyslu a řadí se mezi nejvýznamnější průmyslové společnosti v ČR. Pokročilá technologie všech fází výroby zaručuje produkty nejvyšší kvality. Portfolio společnosti zahrnuje širokou škálu loveckého a sportovního střeliva a komponentů pro pistole a revolvery, pušky, brokovnice a okrajový zápal. Nedílnou součástí výroby je i výroba muničních strojů a nářadí, komponentů (nábojnice, střely, zápalky) a v neposlední řadě vývoj a zavádění technologie pro výrobu střeliva. Většinu produktů vyváží společnost do celého světa.

Stejný zdroj uvádí, že jedním z důležitých milníků společnosti byl rok 2009, a to když se brazilská společnost Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), také známá pod názvem Magtech, stala jejím vlastníkem. Dalším členem skupiny je německá společnost MEN, která je celosvětově uznávaným výrobcem střeliva pro zbraně policie a komerční trh. Díky tomuto sloučení se uvedené společnosti staly konkurenceschopnějšími a patří mezi největší výrobce munice na světě.

Společnost Sellier & Bellot (2021) se rovněž stala významným mezinárodním dodavatelem střeliva pro střelné zbraně pro vojenské a policejní jednotky. Flexibilita ve výrobě umožňuje přijetí zvláštních požadavků a výrobu munice přizpůsobené potřebám zákazníka. Standardy CIP jsou dodržovány pro střelivo určené na civilní trh, zatímco standardy NATO nebo bývalé ruské normy se používají pro vojenskou výrobu.

##### **4.4.1 Standardy managementu kvality Sellier & Bellot**

Společnost Sellier & Bellot disponuje velkým množstvím vnitropodnikové dokumentace, která je nutná pro bezproblémový chod organizace. Vyjma dokumentace zabývající se managementem kvality se jedná především o právní předpisy, akta řízení a dokumentaci z oblasti týkající se např. BOZP, environmentu, obchodních záležitostí, technického úseku, vývoje apod. Pro účely diplomové práce byly společností zpřístupněny ke zveřejnění následující tři vnitropodnikové směrnice.

Směrnice „Zpracování požadavků AQAP-2110 (ČOS 051672) do integrovaného systému managementu společnosti“ (2020) se vztahuje, jak už napovídá název, na obchodní případy, na které se dle smlouvy uplatňuje SOJ, kdy zákazník požaduje realizaci obchodního případu právě dle výše uvedené normy, popř. některých dalších norem např. AQAP-2131 (ČOS 051673) Požadavky NATO na ověřování kvality při výstupní kontrole a zkoušení. Všichni zaměstnanci společnosti, kteří realizují tyto obchodní případy, musí respektovat jednotlivá ustanovení této směrnice. SOJ se u společnosti dle výše uvedené směrnice provádí v rozsahu

konečné kontroly, odborného dozoru nad kvalitou a auditem systému managementu kvality. U konečné kontroly ověřuje ZSOJ shodu produktu s požadavky ve smlouvě v rozsahu AQAP-2131, což spočívá v prověření dokladů souvisejících s realizací produktu, tj. dokumentované informace všech kontrol o provedení výstupní kontroly nebo přejímky a shodě parametrů produktu s požadavky smlouvy. Co se týká SOJ v rozsahu odborného dozoru nad kvalitou, zde ZSOJ prověřuje, zda se procesy společnosti, jejichž výsledkem je produkt, uskutečňují v souladu s požadavky smlouvy. Audit systému managementu kvality provádí u společnosti Úř OSK SOJ podle AQAP-2110, a to zpravidla jedenkrát za rok.

Směrnice „Příručka integrovaného systému managementu“ dále (jen „Příručka IMS“), (2020) popisuje integrovaný systém managementu dle ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a AQAP-2110 (ČOS 051672) ve společnosti. Příručka IMS popisuje vzájemné souvislosti a návaznosti procesů a činností pro zajištění požadavků výše jmenovaných norem. Příručka IMS současně informuje zákazníky, případně auditory a ZSOJ, o vybudovaném integrovaném systému managementu s cílem získání jejich důvěry v udržovanou a systematicky zlepšovanou kvalitu produkce, a plnění požadavků zákazníků a zainteresovaných stran.

Směrnice „Interní audit“ (2020) stanovuje pravidla pro provádění interních auditů s cílem ověřit, zda systém managementu odpovídá stanoveným požadavkům, požadavkům norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016, AQAP-2110 (ČOS 051672) a vnitropodnikové směrnici společnosti „Prevence závažných havárií“.

Řízení jakosti je, jak bylo uvedeno výše, zajištěno normami ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a normami AQAP, které jsou potvrzené řadou certifikací a pravidelných auditů jakosti. Sellier & Bellot (2021) uvádí, že oddělení výzkumu a vývoje pečlivě sleduje nové trendy na trhu a umožňuje společnosti každoročně zavádět nové produkty, mezi něž patří bezolovnaté střely pro lov a policejní aplikace, stejně jako patentované výrobky, zápalková slož Notnox a infračervené stopovací střely.

#### **4.4.2 Důvody k zavádění systému managementu kvality u Sellier & Bellot**

Na základě informací z nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou pro kvalitu společnosti Sellier & Bellot a poznatků získaných studiem vnitropodnikových dokumentů společnosti, lze konstatovat, že společnost má zaveden efektivní systém managementu kvality a neustále se snaží zlepšovat jeho vhodnost, přiměřenost a efektivitu. Tento systém je implementován v celé společnosti a v celém rozsahu norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a AQAP-2110 (ČOS 051672) a je pravidelně již od roku 1998 prověřován interními auditory společnosti a auditů tzv. třetí stranou.

Důvody k implementaci a udržování efektivního systému managementu kvality, lze podle manažerky pro kvalitu společnosti, rozdělit na interní a externí. Jako interní aspekty lze podle ní uvést celou řadu důvodů. Patří k nim především faktory, které mají vliv na zlepšení vnitřního řízení společnosti, např. určení pravomocí a odpovědností pracovníků, jež kladně působí na efektivitu vykonávané práce, protože zásadní činnosti probíhající ve výrobě jsou předem popsány. Dále lze díky efektivnímu systému managementu kvality, jež má společnost zaveden např. snižovat zmetkovitost, předcházet ekologickým haváriím nebo úrazům zaměstnanců apod.

Externí aspekty souvisí podle stejného zdroje především s požadavky zákazníků na výrobek, které jsou pro společnost velmi důležité. Nezbytným faktorem jsou rovněž legislativní požadavky ČR a v případě společnosti, která vyváží do více jak 70 zemí světa i legislativní požadavky jiných států. S legislativními požadavky jsou spojeny především požadavky



na bezpečnost při práci. Dalším důvodem je rovněž technologická složitost některých výrobků a s tím související nutnost sjednocení postupů a pravidel při výrobě. S výrobou a vývojem společnosti se úzce váže problematika v oblasti ochrany životního prostředí např. ochrana vod a ovzduší, různé havárie související s předmětem podnikání společnosti, ale i zpracování a likvidace odpadu z výroby apod. V neposlední řadě je důvodem pro zavádění systému managementu kvality konkurenceschopnost společnosti a tu si lze vydobýt mj. právě kvalitním výrobkem. Zákazníci totiž podle manažerky pro kvalitu často vyžadují důkaz o kvalitě výrobků a ten jim lze poskytnout např. formou certifikace, tj. získáním osvědčení o shodě systému jakosti.

## 4.5 Modelová situace – návrh zprávy z auditu

Na modelové situaci je demonstrována aplikace nadstavbového standardu NATO při realizaci auditu jakosti u vybrané organizace.

Podkladem pro sestavení návrhu zprávy z auditu, část Hodnocení (dále jen „návrh zprávy z auditu“) byla norma ČSN EN ISO 9001:2016 a norma AQAP-2110 (ČOS 051672). Dále vychází z podkladů auditního týmu, který u společnosti vykonal ve druhé polovině roku 2020 recertifikační audit. Velmi důležitými podklady pro sestavení návrhu zprávy z auditu byly rovněž vnitropodnikové dokumenty společnosti Sellier & Bellot, z nichž tři nejdůležitější jsou charakterizovány v kapitole 4.4.1. Další vnitropodniková dokumentace společnosti, která byla předložena auditorům Úř OSK SOJ a souvisí s daným tématem auditu jakosti, nebyla z důvodu vyšší citlivosti, duševního vlastnictví nebo obchodního tajemství pro účely diplomové práce poskytnuta k zveřejnění. Z toho důvodu byl proveden ještě nestrukturovaný rozhovor s vedoucím auditního týmu, který objasnil některé nejasnosti.

Údaje, které není vhodné v rámci diplomové práce publikovat, jsou označeny v textu jako „*citlivé údaje*“. Údaje mající charakter velké odbornosti a zároveň mohou být duševním vlastnictvím či obchodním tajemstvím společnosti např. technická dokumentace, výkresy, dokumentace týkající se výzkumu, vývoje a vlastních vynálezů apod., jsou označeny jako „*dokumentované postupy*“.

Struktura návrhu zprávy z auditu je sestavena dle doporučení uvedených v normě ČSN EN ISO 19011:2018 a dále ve směrnici Provádění auditů jakosti (2019, příloha vzory), a to z důvodu dodržení všech podstatných náležitostí.

Sekundárními zdroji pak byly poznatky z teoretické části diplomové práce.

### 4.5.1 Kontext organizace

#### Východiska pro audit

##### ČSN EN ISO 9001:2016

- **článek 4.1** *Porozumění organizace a jejímu kontextu*
- **článek 4.2** *Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran*

##### ČOS 051672 (AQAP 2110)

- **článek 4.1** *Využití požadavků ČSN EN ISO 9001:2016*
- **článek 4.3** *Přístup k dodavateli a externím poskytovatelům a podpora činnosti při SOJ*

Společnost Sellier & Bellot, jež je součástí nadnárodní společnosti CBC, je jedním z největších výrobců střeliva. Její produkty se vyznačují vysokou kvalitou a jsou vyváženy

do více než 70 zemí světa. Ve svém portfoliu nabízí např. lovecké a sportovní náboje do brokovnic a kulovnic, náboje do malorážek, revolverů a pistolí. Dále je výrobcem náradí, nástrojů a strojního zařízení, ale i technologií pro výrobu střeliva, včetně potřebného know-how. Společnost dodává střelivo nejen na civilní trh, ale i tzv. speciální střelivo pro vojenské a policejní složky různých zemí světa. V popředí zájmu společnosti je rovněž výzkum a vývoj včetně vlastních vynálezů.

Společnost má z hlediska Příručky IMS určeny interní a externí aspekty, které ovlivňují její záměry, jako jsou např. vize, politika a cíle integrovaného systému managementu. Tyto aspekty společnost posoudila z hlediska právního, technologického, konkurenčního, finančního, sociálního a kulturního prostředí.

Společnost má vytipované významné zainteresované strany, které jsou definované ve vnitropodnikových dokumentech. Identifikované aspekty a požadavky zainteresovaných stran jsou monitorovány a přezkoumávány v rámci analýzy rizik a příležitostí. Komunikační kanály mezi společností a zainteresovanými stranami jsou nastaveny dle odpovědností jednotlivých vedoucích manažerů. Ustanovení čl. 4.3 AQAP-2110 (ČOS 051672) je ve společnosti zakotveno a je v povědomí pracovníků, kterých se týká. Případné změny požadavků zainteresovaných stran jsou přezkoumávány v rámci společnosti.

IMS je implementován v celém rozsahu norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016, AQAP-2110 (ČOS 051672) a příslušných obranných standardů. Specifické požadavky NATO podle AQAP-2110 (ČOS 051672), tedy nad rámec požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 jsou nastaveny a realizovány prostřednictvím politiky IMS, v níž je popsán způsob, jakým jsou ve společnosti uplatněny požadavky AQAP-2110 (ČOS 051672).

#### **Východiska pro audit:**

##### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 4.3** *Určení rozsahu systému managementu kvality*

##### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 4.1** *Využití požadavků ČSN EN ISO 9001:2016*

Co se týká výše uvedených ustanovení jednotlivých norem, předkládá společnost auditnímu týmu Úř OSK SOJ úplný výpis z obchodního rejstříku, živnostenské listy pro hlavní činnosti společnosti a přehled veškerých certifikátů a oprávnění, které se následně přezkoumávají v kontextu se směrnici Příručka IMS a uvádějí do zprávy z auditu.

Vzhledem k rozsáhlosti dokumentace nebyly tyto informace v diplomové práci uvedeny. Výpis z obchodního rejstříku a živnostenské listy jsou dostupné z internetových zdrojů, certifikáty má společnost k nahlédnutí na svých internetových stránkách.

#### **Východiska pro audit**

##### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 4.4** *Systém managementu kvality a jeho procesy*

##### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 4.2** *Systém managementu kvality a jeho procesy*

Veškeré hlavní procesy potřebné pro realizaci IMS má společnost určeny a popsány v Příručce IMS. Řízení, vzájemná posloupnost a návaznost jsou zpracovány v dokumentovaných postupech, jejichž součástí jsou vývojové diagramy znázorňující průběh

a realizaci daných procesů. Společnost má označeny procesy potřebné pro IMS a stanoveny vlastníky těchto procesů, kteří jsou za ně zodpovědní. Dále má společnost stanovenou posloupnost a vzájemné vazby jednotlivých procesů, a to včetně informačních vazeb. Jednotlivé procesy ovlivňující spokojenost zákazníků, jejich posloupnost a vzájemné vazby zobrazuje tzv. procesní mapa. Postupy a zdroje nezbytné pro zajištění efektivního fungování procesů jsou uvedeny v příslušných dokumentovaných postupech. V případě nutnosti použití externě poskytovaných procesů, produktů či služeb potřebných k zajištění realizace identifikovaného procesu má společnost nastavenou identifikaci, plánování, řízení, hodnocení, stanovení pravomocí a odpovědností a kontroly těchto externích poskytovatelů. Nezbytné procesy IMS jsou zaznamenány v dokumentovaných postupech, včetně popisu procesů, vstupů a výstupů, činností, zdrojů, požadavků, kritérií procesů, monitorování a měření, rizik a příležitostí a způsobu jejich hodnocení.

#### **4.5.2 Vedení (leadership)**

##### **Východiska pro audit**

###### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 5.1** *Vedení (leadership)*
- **článek 5.2** *Politika*
- **článek 5.3** *Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace*

###### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.1.1** *Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace*

Důkazem vůdčí role je přijetí odpovědnosti za efektivnost IMS, osobní angažovanost a aktivita společnosti při jeho uplatňování a rozvíjení prostřednictvím politiky IMS, cílů IMS a systému environmentálního managementu, jejich sdělování v rámci společnosti, podpora používání procesního přístupu a zvažování rizik, zajištění potřebných zdrojů a podpora neustálého zlepšování.

Politika IMS je vytvořena, tak aby odpovídala záměrům společnosti, obsahovala závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti IMS. Je formulována zpravidla na několik let a jednou ročně přezkoumávána, zda plní svou funkci. Zaměstnanci společnosti jsou s politikou IMS seznamováni prostřednictvím jednotlivých jednání, pomocí nástěnek, školení a intranetových stránek společnosti.

Odpovědnosti a pravomoci jsou ve společnosti uvedeny v tomu určených dokumentovaných postupech. Další informace jsou „*citlivou informací*“.

#### **4.5.3 Plánování**

##### **Východiska pro audit**

###### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 6.1** *Opatření pro řešení rizik a příležitostí*
- **článek 6.2** *Cíle kvality a plánování jejich dosažení*
- **článek 6.3** *Plánování změn*

###### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.2** *Management rizik*

Při řízení IMS společnost zvažuje aspekty Kontextu společnosti. Zvažování rizik společnost chápe jako nezbytný aspekt pro vybudování účinného IMS, neboť umožňuje určit faktory či příčiny, které mohou způsobit odchýlení procesů, neplnění přijatých závazků nebo nedosažení plánovaných výsledků. Společnost určuje rizika a příležitosti ke zlepšování, plánuje opatření při řešení těchto rizik a pomocí zvažování rizik, zpracování analýz a rizikových plánů provádí činnosti, které vedou k eliminaci nebo odstranění potenciálních příčin neshod a využívá příležitosti ke zlepšení. Rizika řešená v rámci IMS se týkají ekonomiky, BOZP, přírodních vlivů a environmentu, technologií, montáží a servisu. Identifikovaná rizika a příležitosti jsou minimálně jednou ročně přezkoumávána prostřednictvím IMS a zároveň je hodnocena účinnost již zavedených opatření.

Pro naplnění politiky IMS, vyhláší vedení společnosti v rámci pravidelného přezkoumávání IMS konkrétní cíle na následující období. Tyto cíle jsou měřitelné, jsou ve shodě s příslušnými požadavky, jsou relevantní pro shodu produktů a služeb a pro zvyšování spokojenosti zákazníků. Cíle kvality jsou monitorovány, komunikovány a aktualizovány podle potřeby, hodnocení cílů je řízeno prostřednictvím vedoucích pracovníků.

V případě, že v rámci přezkoumávání zjistí společnost potřebu změny IMS, naplánuje a realizuje postup, kterým následně prověří očekávaný přínos těchto změn.

Z hlediska SOJ má společnost pro zakázky podléhající SOJ, zpracovány plány kvality na jednotlivé produkty, které vycházejí z požadavků smlouvy. Plány kvality popisují a dokumentují plnění požadavků IMS na určitý produkt a odkazují na dokumentaci IMS. Zároveň tyto plány obsahují popis kontrolních činností na konkrétní produkt tak, aby bylo zajištěno, že požadavky ve smlouvě budou naplněny a produkt tak bude s těmito požadavky ve shodě. Objektivním důkazem, že v průběhu plánování vzala společnost v úvahu možná rizika, je rizikový plán produktu. Rizikové plány jsou zpracovány na každý produkt, který podléhá SOJ. Začínají přezkoumáním smlouvy a během vývoje, výroby, kontroly, balení a skladování uvádějí možná rizika, preventivní opatření k zamezení vzniku těchto rizik a v případě vzniku rizika jsou určena nápravná opatření k minimalizaci dopadu rizika na produkt. Plány kvality se předkládají ZSOJ před zahájením prací na produktu. V případě potřeby jsou plány dle požadavku ZSOJ upraveny nebo doplněny.

#### **4.5.4 Podpora**

##### **Východiska pro audit**

###### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 7.1 Zdroje**
- **článek 7.1.2 Lidé**
- **článek 7.1.3 Infrastruktura**
- **článek 7.1.4 Prostředí pro fungování procesů**
- **článek 7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření**
- **článek 7.1.6 Znalosti organizace**

###### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.3.1 Infrastruktura**
- **článek 5.3.2 Zdroje pro monitorování a měření**

Poskytování zdrojů ve společnosti zajišťuje vrcholový management. Pro každý kalendářní rok shromažďuje, zpracovává a schvaluje požadavky na zdroje a jsou vydávány formou plánů

rozvoje a investic, finančních a obchodních plánů, plánů oprav budov a zařízení, plánů údržby apod.

Společnost plánuje potřebu lidí s ohledem na plány uvedené ve vnitropodnikové dokumentaci. Všichni zaměstnanci jsou školeni a vzděláváni tak, aby byla zabezpečena jejich kompetentnost, požadovaná kvalifikace a znalosti pro výkon jejich činností.

Infrastruktura společnosti zahrnuje budovy a stavby, energetická zařízení, stroje a zařízení, IT technologie, dopravní prostředky a manipulační a skladovací prostředky. Trvalou způsobilost strojů a zařízení společnost zajišťuje plánovanou údržbou a opravami, které provádí autorizované servisy.

Společnost zajišťuje pracovní prostředí v souladu s platnou legislativou, tj. předpisy pro BOZP, pracovní hygienu, používání ochranných pomůcek apod., ale i fyzické a psychické podmínky na pracovišti a vhodné pracovní klima, včetně dodržování etických zásad a stanovení pravidel pro vystupování a osobní vzhled zaměstnanců. Všechny výše uvedené činnosti vedou k zajištění vyhovujícího pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci byly schopni zajistit výrobu produktů shodujících se s požadavky zákazníka.

Zdroje, které společnost využívá pro monitorování a měření jsou měřidla, pracovní měřidla pro informativní měření a etalony. Měřidla jsou kalibrována externě nebo interně dle vlastního etalonu. Návaznost měřidel je zajištěna, evidence měřidel je řádně vedena. Stav měřidel je rovněž řádně označen. Měřicí a kalibrační systém vyhovuje požadavkům ČSN EN ISO 10012:2003 *Systémy managementu měření – Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení*.

Určování znalostí v rámci pracovních pozic je ve společnosti určováno kategorií práce, popisem pracovních činností atd. Interní znalosti jsou předávány zkušenými zaměstnanci, systémem zlepšování „5P“, shromažďováním informací apod. Společnost vzdělává své zaměstnance v různých oborech.

Z hlediska SOJ musí být na všech pracovištích prostory vyhrazené pro neshodné produkty, aby nedošlo k nezamýšlenému použití či záměně. Řízení metrologie je ve shodě s požadavky výše uvedené normy ČSN EN ISO 10012:2003. Pokud nevyhovující měřidlo ovlivní kvalitu produktu podléhajícího SOJ, je neprodleně informován ZSOJ, se kterým je konzultován další postup řešení.

## **Východiska pro audit**

### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 7.2** *Kompetence*
- **článek 7.3** *Povědomí*
- **článek 7.4** *Komunikace*
- **článek 7.5** *Dokumentované informace*

### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.3.3** *Kompetence*
- **článek 5.3.4** *Povědomí*
- **článek 5.3.5** *Dokumentované informace*

Kompetence zaměstnanců pro provádění činností ovlivňujících kvalitu produktů a kompetence pro další činnosti v rámci procesů souvisejících s IMS, je určena v popisech pracovních činností, popisech funkčních míst a odpovědnostmi uvedenými v dokumentovaných postupech. Zajišťování potřeb výcviku zaměstnanců společnosti je

realizováno na základě kvalifikačních a odborných požadavků na výkon funkce, požadavků uvedených v předpisech a dalších vnitropodnikových dokumentech.

Všechny činnosti týkající se školení a vzdělávání jsou zaměřeny na to, aby si zaměstnanci byli vědomi důležitosti své práce, která ovlivňuje kvalitu výsledného produktu, odpovědnosti za svěřené úkoly a dopady jejich činností na životní prostředí. Společnost dále dbá na to, aby měly zaměstnanci povědomí o tom, že každý z nich ovlivňuje spokojenost zákazníků, výsledný produkt a rovněž prezentaci společnosti kvalitou odvedené práce. Společnost rovněž dbá na povědomí o společnosti u širší veřejnosti. Širší veřejností nejsou myšleni pouze zákazníci, ale také potenciální zaměstnanci, odborná veřejnost či lidé z města, ve kterém má společnost svou provozovnu. Povědomí o společnosti je realizováno prostřednictvím internetových stránek, inzercí, reklamou, realizací různých akcí pro různé cílové skupiny, veletrhy a sponzoringem.

Společnost rozlišuje komunikaci na interní a externí, přičemž v obou případech vynakládá značné úsilí, aby byla co nejefektivnější a přispívala tak k neustálému zlepšování systému managementu. Interní komunikace spočívá v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a je zajištěna osobním kontaktem, telefonicky nebo formou emailu, popř. i písemnou formou. Externí komunikace zahrnuje komunikaci se zákazníkem, dodavatelí, orgány státní správy, společnostmi a dalšími zainteresovanými stranami. Společnost komunikuje prostřednictvím emailů, pošty, telefonicky i osobním setkáním se zákazníky, dodavatelí a dalšími subjekty ve vztahu k probíhajícím či potencionálním zakázkám.

Zásady pro řízení dokumentovaných informací jsou popsány v konkrétních dokumentovaných postupech. Obecně se jedná o zásady vytvoření dokumentu, jeho schválení, distribuci, a to včetně evidence apod. Podrobnosti jsou „*citlivou informací*“.

Z hlediska SOJ standardně komunikují dle potřeby se zástupci SOJ všechny složky společnosti. Společnost má určeny a popsány cesty přenosu potřebných dokumentů v konkrétních dokumentovaných postupech. V případě řešení nestandardních požadavků spolupracuje ZSOJ s vedením společnosti. ZSOJ zároveň musí být prostřednictvím vedení společnosti informován o změnách, které se týkají požadavků na produkty podléhající SOJ, nebo které se týkají procesů souvisejících se SOJ a majících vliv na kvalitu produktu nebo IMS.

#### **4.5.5 Provoz**

##### **Východiska pro audit**

###### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 8.1** *Plánování a řízení provozu*
- **článek 8.2** *Požadavky na produkty a služby*

###### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.1.1** *Plán kvality*
- **článek 5.4.1.2** *Management konfigurace*
- **článek 5.4.2** *Komunikace se zákazníky*
- **článek 5.4.3** *Určování požadavků na produkty a služby*

Obchodní procesy jsou ve společnosti řízeny podle konkrétního dokumentovaného postupu. Proces plánování a řízení realizace produktu, stanovení odpovědností souvisejících s plánováním a řízením realizace produktu, je společností realizován. Při realizaci produktu se

plánují parametry a požadavky na produkt, při inovaci produktu se ověří vhodnost již zavedených procesů, při realizaci nových produktů se navrhuje a ověřují nejvhodnější procesy výroby a kontroly pro daný produkt. Součástí jednotlivých technologických postupů jsou kontrolní postupy pro ověření shody produktů se stanovenými požadavky ve smlouvě.

Společnost neustále zjišťuje požadavky zákazníků. Zejména požadavky na produkt ve smyslu věcného a technického provedení, termínů dodání, předpokládané ceny apod. Dále požadavky, které zákazník neuvedl, ale jsou nutné pro uzavření smluvního vztahu a realizaci zakázky a požadavky vztahující se k obecně závazným předpisům, které zákazník ani nemusí znát. Poté se prověřuje, zda je společnost schopna dodat produkt dle požadovaných parametrů. Přezkoumání jednotlivých požadavků na konkrétní produkty se provádí dle dokumentovaných postupů. Společnost u každé zakázky provádí identifikaci rizik a jejich následné řízení.

Z hlediska SOJ jsou na dodávky podléhající SOJ zpracovány plány kvality i rizikové plány. Tyto plány jsou součástí dokumentovaných procesů.

### **Východiska pro audit**

#### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 8.3** *Návrh a vývoj produktů a služeb*

#### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.4** *Způsoby řízení návrhu a vývoje*

Společnost plánuje a řídí návrh a vývoj nových produktů dle dokumentovaných postupů. Nový, případně inovovaný produkt vzniká cestou technického rozvoje, zákaznických úkolů a nákupu ocenitelných práv. Plánování a řešení úkolů technického rozvoje postupuje v devíti etapách, počínaje přípravou, plánováním, schválením úkolu, řešením úkolu, realizací, vyhodnocením apod., a konče ekonomickým zhodnocením úkolu a plánováním ukazatelů kvality. V případě řešení zákaznických úkolů se jedná o všechny úkoly, které řeší požadavky zákazníků, a které nebyly zařazeny mezi úkoly technického rozvoje. Nákup ocenitelných práv je „*citlivou informací*“.

Vstupy pro návrh a vývoj zahrnují mj. požadavky na funkci, výkon a provedení, legislativní požadavky, informace o předchozích podobných produktech apod. Všechny tyto požadavky jsou přezkoumávány z hlediska úplnosti, jednoznačnosti, přiměřenosti a současných technických poznatků. Výstupy z návrhu a vývoje splňují definované požadavky na návrh a vývoj a dále poskytují další informace o produktu. Výstupem je tedy technická dokumentace, v níž jsou uvedeny veškeré technické specifikace produktu.

Přezkoumání, ověřování a řízení změn návrhu a vývoje je „*citlivou informací*“. Obecně lze říci, že pokud jsou předmětem těchto procesů produkty podléhající SOJ, účastní se jich ZSOJ, včetně možnosti stanovení dalších případných požadavků na ověřování kvality.

### **Východiska pro audit**

#### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- –

#### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.5** *Spolehlivost*

Společnost je připravena, v rozsahu platných standardů, vytvářet podmínky pro zajištění spolehlivosti svých produktů v návaznosti na příslušné ukazatele požadované zákazníkem. Je-li to stanoveno ve smlouvě, musí být činnosti týkající se spolehlivosti řízeny. Během vývoje je posuzována spolehlivost z hlediska bezpečnosti (balistické hodnoty), spolehlivosti (funkce ve zbraních) apod. Protože se náboje řadí mezi produkty jednorázové spotřeby, používá společnost k dalšímu posouzení tzv. metodu hodnocení spolehlivosti náboje na době skladování. Tento postup je vytvořen dle současných znalostí této problematiky a dle typu produktu. Veškeré postupy pro výše uvedené činnosti jsou součástí konkrétních dokumentovaných postupů.

#### **Východiska pro audit**

##### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 8.4** *Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb*

##### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.6.1 – 5.4.6.3** *Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb*

Společnost zajišťuje, aby nakupovaný materiál vyhovoval stanoveným požadavkům. Požadavky na nakupovaný produkt jsou zaneseny v příslušných dokumentovaných postupech. Společnost spolupracuje zejména s dlouhodobě ověřenými dodavateli, které společnost vybírá na základě seznamu schválených dodavatelů. Vstupní kontrola nakoupeného materiálu je prováděna řádně a stav nakupovaného materiálu je dostatečně identifikován. Další informace o procesu nakupování jsou „citlivou informací“.

Z hlediska SOJ lze uvést, že společnost poskytuje na požádání ZSOJ kopie všech dílčích smluv nebo objednávek na produkty, na které je SOJ uplatňováno. Pokud by bylo zjištěno, že dodavatel nebo samotná dodávka představuje nějaké riziko, společnost ZSOJ uvědomí a projedná s ním další postup. Zároveň je do veškeré dokumentace pro objednávání dodávek na produkty podléhající SOJ vkládána věta: „*Všechny požadavky této smlouvy mohou být podrobeny SOJ. Budete informováni o veškerých činnostech SOJ, které budou provedeny*“.

#### **Východiska pro audit**

##### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 8.5** *Výroba a poskytování služeb*

##### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.7** *Řízení výroby a poskytování služeb*
- **článek 5.4.8** *Identifikace a sledovatelnost*
- **článek 5.4.9** *Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů*
- **článek 5.4.10** *Ochrana*

Obecně lze říci, že společnost plánuje a realizuje výrobu za řízených podmínek pro hromadnou, sériovou a kusovou výrobu a pro validaci procesů výroby a poskytování služeb.

Systém identifikace produktu je ve společnosti neustále zkvalitňován a konkretizován tak, aby vyhovoval nejen vnitřním potřebám společnosti, ale i specifickým potřebám zakázek podléhajících SOJ. Celý systém identifikace produktů je založen na označování produktů od vstupních materiálů, přes jednotlivé operace výroby, až po uvolnění produktů k expedici.



V souladu se SOJ společnost zajišťuje jednoznačnou identifikovatelnost pro komponenty, jejichž selhání by mohlo vést ke ztrátě vybavení, výkonnosti nebo nejhůře života.

Nakládání s majetkem zákazníka či externího poskytovatele i způsob jeho označení je předmětem smluvního vztahu. Ve společnosti je produkt chráněn proti přístupu neoprávněných osob a dále před poškozením či ztrátou. Ochrana spočívá především v přísném dodržování legislativních požadavků, nastaveného a certifikovaného systému a dalších vnitropodnikových předpisů.

### **Východiska pro audit**

#### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 8.6** *Uvolňování produktů a služeb*

#### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.11** *Uvolňování produktů a služeb*

Společnost má zavedena opatření, kterými ověřuje, zda byly splněny požadavky na produkt. Monitorování a měření produktu probíhá v celé fázi realizace produktu. V jednotlivých fázích výroby produktu se realizují kontrolní a měřicí postupy tak, aby se zajistilo, že dále ve zpracování budou pokračovat pouze shodné produkty. Ve fázi výroby jsou nastaveny u všech operací takové technologické postupy, které obsahují rovněž kontrolní postupy a požadovaná kritéria převzetí. Záznam o provedení kontroly provádí zaměstnanec technické kontroly do příslušného dokumentu. Bez této kontroly nemůže být komponent uvolněn k dalšímu zpracování, tzn., že až teprve po potvrzení uvolnění produktů mohou tyto produkty předány k dalšímu zpracování na další středisko. Záznamy výsledků kontrol jsou současně zaznamenávány do knih přejímek. Veškerý výše uvedený postup včetně postupů specifických kontrol a zkoušek se provádí na základě dokumentovaných postupů.

Z hlediska SOJ je o ukončení výroby a předání produktů k přejímce informován ZSOJ ve formě oznámení o konečné kontrole. SOJ na základě této informace zahájí konečnou kontrolu produktů podléhajících SOJ. Při kladném hodnocení je vystaveno tzv. „*Osvědčení o jakosti a kompletnosti*“, které je potvrzeno pověřenou osobou společnosti a ZSOJ, a kterým se mj. osvědčuje, že společnost vyrobila produkty ve shodě s požadavky smlouvy.

### **Východiska pro audit**

#### **ČSN EN ISO 9001:2016**

- **článek 8.7** *Řízení neshodných výstupů*

#### **ČOS 051672 (AQAP 2110)**

- **článek 5.4.12** *Řízení neshodných produktů*
- **článek 5.6.1** *Neshoda a nápravné opatření*

Stanovení postupů, odpovědností a pravomocí k přezkoumání a vypořádání se s neshodnými produkty je zajištěno tak, aby byla posouzena jejich opravitelnost nebo jejich likvidace s následným řešením viníka a nákladů na nekvalitu. Odpovědnost za ohlášení zjištěné neshody v procesu mají všichni zaměstnanci společnosti. Proces řízení neshodného produktu je podrobně uveden v konkrétním dokumentovaném postupu.

Z hlediska SOJ jsou definované a zavedené postupy pro identifikaci, řešení a následně vyloučení neshodného produktu. V případě, že produkt neodpovídá stanoveným požadavkům nebo je nevhodný pro zamýšlené použití, společnost ihned informuje ZSOJ. Ve spolupráci se

ZSOJ je následně zvolen vhodný postup k řešení příslušného nápravného opatření, uvolnění na výjimku, likvidace nebo způsob nahrazení produktu.

#### 4.5.6 Hodnocení výkonnosti

##### Východiska pro audit

###### ČSN EN ISO 9001:2016

- **článek 9.1** *Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování*
- **článek 9.1.2** *Spokojenost zákazníka*
- **článek 9.1.3** *Analýza a hodnocení*

###### ČOS 051672 (AQAP 2110)

- **článek 5.5.1** *Spokojenost zákazníka*

Společnost pravidelně monitoruje a měří své klíčové ukazatele vycházející z platné legislativy a politiky IMS. Do systému monitorování a měření jsou zařazeny analýzy, které jsou „citlivými informacemi“.

Spokojenost zákazníka je řešena několika způsoby, jež jsou „citlivou informací“. Obecně lze říci, že se spokojenost zákazníka hodnotí pomocí výsledků dotazníkového průzkumu, výsledků referencí od zákazníků a objemu a počtu reklamací za příslušný rok.

Z hlediska SOJ jsou jakékoliv připomínky, stížnosti a reklamace týkající se produktů podléhajících SOJ neprodleně oznámeny ZSOJ, se kterým se zároveň konzultuje způsob řešení.

##### Východiska pro audit

###### ČSN EN ISO 9001:2016

- **článek 9.2** *Interní audit*

###### ČOS 051672 (AQAP 2110)

- **článek 5.5.2** *Interní audit*

Interní audity probíhají ve společnosti dle směrnice Interní audity, která je uvedena a charakterizována v kapitole 4.4.1. Cílem interních auditů je zhodnocení stavu IMS, zejména pak zhodnocení toho, zda cíle, jednotlivá opatření, procesy a postupy IMS vyhovují požadavkům norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a AQAP-2110 (ČOS 051672).

Plánování interních auditů je systematické tak, aby byly auditu podrobeny minimálně jednou ročně všechny stanovené procesy. Program auditu a schvalování auditu je plně v režii vedení společnosti. Auditóři v oblasti systému managementu kvality jsou pravidelně proškolení a na základě provedeného školení a ověření znalostí obdrží osvědčení k provádění interních auditů. Toto osvědčení má platnost tři roky.

Z hlediska SOJ jsou při interních auditech vždy prověřovány procesy a činnosti související se smlouvami SOJ včetně smluvních požadavků a doplňků NATO. O případných neshodách zjištěných během auditů, informuje vedení společnosti ZSOJ.

## Východiska pro audit

### ČSN EN ISO 9001:2016

- **článek 9.3** *Přezkoumání systému managementu*

### ČOS 051672 (AQAP 2110)

- **článek 5.5.3** *Přezkoumání systému managementu*

Vedení společnosti přezkoumává IMS v pravidelných intervalech, a to zpravidla jednou ročně. Při přezkoumání se prověřuje funkčnost a efektivnost systému, přijímají se případné návrhy na zlepšování nebo potřebné změny ve vazbě na politiku a cíle společnosti. Pro přezkoumání se používá tzv. metoda samohodnocení a postupuje se pomocí formulářů v konkrétním dokumentovaném procesu.

Vstupem pro přezkoumání IMS je stav opatření z předchozích přezkoumání, změny interních a externích aspektů, které jsou pro IMS relevantní, přezkoumání závazků dle politiky společnosti a informace o výkonnosti IMS. Výstupem z přezkoumání jsou výsledky jednání vedení společnosti zpracované v zápisu. Do zprávy se zahrnou všechny výsledky z přezkoumání tak, aby byla zajištěna trvalá vhodnost IMS, přiměřenost a efektivnost.

Z hlediska SOJ jsou všechny zprávy týkající se přezkoumání IMS k dispozici ZSOJ. Pokud při přezkoumání systému vznikne požadavek na změnu ovlivňující procesy či produkty podléhající SOJ, je tento požadavek předložen ZSOJ a je s ním projednána případná úprava dle požadavku SOJ.

## 4.5.7 Zlepšování

### Východiska pro audit

#### ČSN EN ISO 9001:2016

- **článek 10.1 – 10.3** *Zlepšování*

#### ČOS 051672 (AQAP 2110)

- –

Základním cílem společnosti je neustálé zlepšování kvality produktů, snižování nákladů, zvýšení produktivity, zkracování dodacích lhůt a zvyšování spokojenosti zákazníků.

Společnost plánuje a organizuje proces neustálého zlepšování systému managementu kvality. Mezi nástroje, které používá ke zlepšování, patří uplatňování politiky kvality, definování cílů kvality, řízení rizik, motivace zaměstnanců, reakce na výsledky auditů, další analýzy, nápravná opatření, preventivní opatření a výsledky z přezkoumání systému managementu kvality.

Proces nápravných opatření začíná sběrem informací a podkladů s cílem odhalení a stanovení příčin vzniku neshody. Dále se pokračuje přijetím nápravných opatření, která mají vést k zabránění opakovaného výskytu nedostatků. Nápravná opatření mají stanovené odpovědnosti a termíny plnění, které vedení společnosti kontroluje a vyhodnocuje. Rovněž je ověřována jejich efektivnost. Mezi zdroje informací patří požadavky a stížnosti zákazníků, zprávy o neshodách, zprávy z interních a externích auditů, výstupy z přezkoumání IMS, výstupy z měření procesů a produktů apod.

Společnost přijímá preventivní opatření na základě řízení rizik, zpracovává analýzy rizik pro jednotlivé procesy a pro tato rizika stanovuje preventivní opatření. V případě potřeby jsou

stanovena opatření k odstranění příčin potencionálních neshod, a to na všech úrovních řízení. Centrálně je zaveden systém pro zlepšování a přijímání preventivních opatření „5P“, který má za úkol motivovat všechny zaměstnance společnosti k aktivní spolupráci na zlepšování výrobních procesů.

#### 4.5.8 Vyhodnocení modelové situace

Na modelové situaci byla demonstrována implementace specifických požadavků NATO podle normy AQAP-2110 (ČOS 051672), tedy nad rámec požadavků uvedených v normě ČSN EN ISO 9001:2016.

Předmětný recertifikační audit byl proveden u společnosti Sellier & Bellot ve druhé polovině roku 2020. Audit proběhl na základě plánu auditu, jehož struktura obsahovala časový fond jednotlivých prověřovaných oblastí, názvy prověřovaných oblastí, požadavky jednotlivých norem, jména auditorů prověřujících konkrétní prověřovanou oblast a další související požadavky.

Cílem recertifikačního auditu bylo v rámci stanoveného rozsahu, prověřit shodu systému kvality u vybraných procesů s požadavky specifikovanými v normě ČSN EN ISO 9001:2016, AQAP-2110 (ČOS 051672) a ve vnitropodnikové dokumentaci společnosti a dále zpráva Úř OSK SOJ z posledního auditu. Recertifikační audit provedl Úř OSK SOJ v souladu s ustanoveními § 30 zákona č. 309/2000 Sb. Jednotlivá zjištění byla zaznamenávána a průběžně projednávána s manažerkou pro kvalitu společnosti.

Během auditu byla přezkoumávána vnitropodniková dokumentace společnosti. Toto ověřování bylo prováděno tzv. „*vzorkováním prostřednictvím dotazů a objektivních důkazů*“. Auditor OdVA, jehož odpověď je zaznamenána v příloze č. 6 diplomové práce, vysvětluje tento způsob ověřování následovně. Podle něj je při každém auditu nutné vycházet zejména z technických znalostí auditora v kombinaci s tzv. „*selským rozumem*“ a efektivně hledat důkazy o funkčnosti jednotlivých procesů, tak aby auditor zbytečně neztrácel čas již několikrát prověřených skutečností a raději zaměřil svou pozornost na hledání tzv. slabých míst. Obecně řečeno, pokud auditor u jednoho procesu nenalezne prověřováním konkrétního důkazu alespoň náznak slabého místa, ukončí „*vzorkování*“ a pokračuje k dalšímu procesu. Konkrétní důkazy mají nejčastěji podobu dokumentované informace, tj. technické podmínky, technologického postupu, výkresové dokumentace, kontrolního postupu, záznamu o měření, evidence měřidel, záznamu o školení, skladové evidence apod. Ale třeba také verbálně sdělená informace prověřovaného pracovníka nebo výsledky vlastního vizuálního pozorování.

Závěr z auditu byl klasifikován jako vyhovující a společnost byla hodnocena jako způsobilá k udělení osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2016 a AQAP-2110 (ČOS 051672) v rozsahu platnosti vývoj, výroba a prodej střeliva a pyrotechnických výrobků. Kopie osvědčení je uvedena v diplomové práci jako obrázek 2 (viz příloha č. 2).

Návrh zprávy z auditu byl vypracován na základě poznatků získaných samostudiem výše uvedených norem, vnitropodnikových dokumentů auditované a auditující společnosti a rovněž na základě nestrukturovaných rozhovorů se zainteresovanými osobami. Sekundárními zdroji pak byly poznatky z teoretické části diplomové práce, kapitoly 2.3.1 až 2.3.7. Vypracovaný návrh zprávy z auditu byl po zpracování porovnán s originálem zprávy z auditu, přičemž byly zjištěny níže uvedené rozdíly.

V kapitole 4.4.5 Provoz - druhá prověřovaná oblast, je v návrhu zápisu uveden popis daného procesu dle vnitropodnikových dokumentů společnosti a teoretických poznatků. V originále zápisu je však uvedeno, že proces návrhu a vývoje byl auditory prověřen na konkrétním projektu zavedení produktu do výroby. Obecně lze říci, že projektu předcházela rešerše

dostupných dat o daném produktu, dále projekt probíhal standardním postupem a ukončen byl zkouškami prototypové série s následnou certifikací. Složka projektu obsahovala všechny požadované záznamy o průběhu projektu a nebyly tedy shledány nedostatky.

V kapitole 4.4.5 Provoz - čtvrtá prověřovaná oblast, je opět v návrhu zápisu uveden proces daného procesu dle vnitropodnikových dokumentů společnosti a teoretických poznatků. V originále zápisu je uvedeno, že proces výroby byl prověřen na výrobě konkrétního produktu. Přesný popis daného procesu je „*citlivou informací*“. Obecně lze ale říci, že výroba probíhá dle technologických postupů, výrobní personál je způsobilý, všechny výrobní díly procházejí technickou kontrolou a všechny požadavky zákazníka jsou zaznamenány v technické specifikaci obchodního případu.

Na základě porovnání obou dokumentů, návrhu zprávy z auditu uvedeného v modelové situaci i originálu zprávy z auditu lze konstatovat, že až na výše uvedené dvě oblasti nebyly mezi oběma dokumenty shledány zásadní rozdíly. Originální zpráva z auditu byla rozsáhlejší a byla v ní použita odbornější (technická) terminologie. V posloupnosti a použití konkrétních ustanovení jednotlivých norem se ale zprávy nelišily, a tím byl splněn účel modelové situace.

Obě zmíněné normy poskytují společnosti systematický rámec pro řízení kvality, orientaci na zákazníka a klíčové zainteresované skupiny a dále specifikují požadavky, které umožňují organizaci dosahovat předsevzatých cílů, které společnost stanovuje pro svůj systém managementu kvality.

## **4.6 Vyhodnocení a doporučení**

Úř OSK SOJ plní vůči průmyslu dozorovou a kontrolní funkci a lze tedy konstatovat, že pro státní odběratele tvoří jakousi vstupní bránu ke kvalitě zakázek. V případě, že Úř OSK SOJ zjistí při své dozorové činnosti jakékoliv nedostatky, postupuje ve smyslu zákona 309/2000 Sb. a konkrétní smlouvy. Snahou je samozřejmě těmto situacím, které jsou pro obě strany nepříjemné předcházet. Úř OSK SOJ k eliminaci těchto situací využívá (k tomu) nastavený proces série preventivních opatření a vzájemné informovanosti o jednotlivých krocích, stavu výroby, zajištění subdodávek apod. Lze říci, že díky tomuto přístupu se daří většinu závad odstranit ještě před vlastním přerušením SOJ.

Úř OSK SOJ zabezpečil v roce 2020 SOJ u všech obchodních případů, a to i ve ztížených podmínkách, které vyplývaly z přijatých opatření vlády ČR a nařízení hlavní hygieničky MO. Účelem těchto opatření bylo snížit rizika šíření pandemie nemoci Covid-19, a to omezit v co možná největší míře služební cesty, zejména mezi regiony a zabezpečovat činnosti minimálním počtem zaměstnanců. Obdobným způsobem přistupovali k situaci samotní výrobci a omezovali kontakt svých zaměstnanců s externími osobami. I přes výše uvedené skutečnosti, nebyl zaznamenán jediný případ, že by SOJ zapříčinilo zpoždění dodávky produktů.

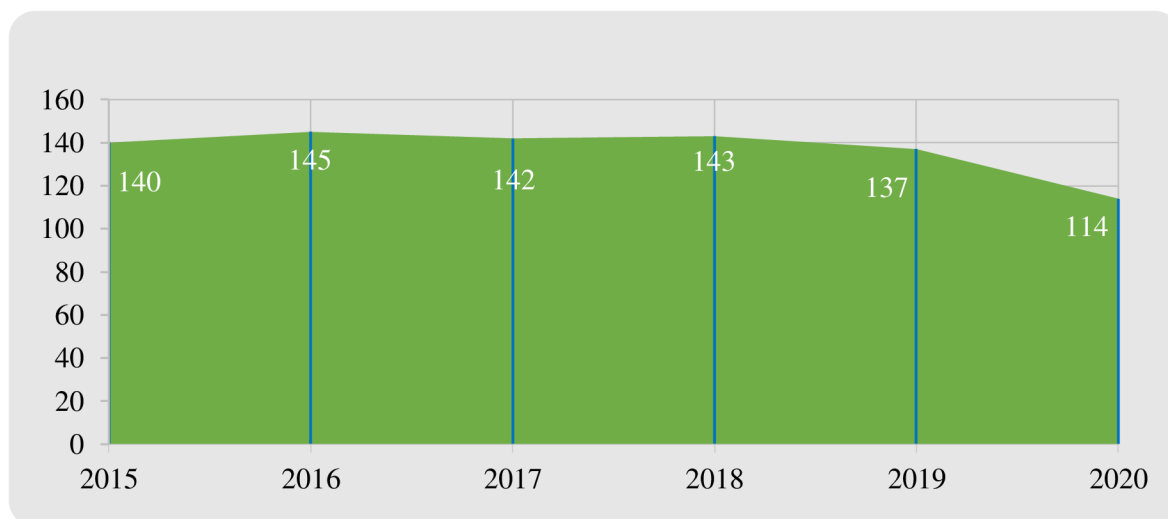
### **4.6.1 Vyhodnocení provádění auditů jakosti u Úř OSK SOJ**

Aplikace auditního systému podle standardů NATO (AQAP), které jsou v ČR zavedeny formou ČOS, je velice důležitou součástí SOJ a zároveň velmi specifickou součástí. Záleží na mnoha faktorech, které ať už přímo nebo nepřímo, více či méně ovlivňují celý tento systém. Je nutné podotknout, že i systém auditu jakosti má především preventivní funkci. Osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky příslušných norem, které Úř OSK SOJ dodavateli vydá je potom dokladem, že má firma funkční systém managementu kvality a zvládnuté s tím související procesy.

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, veškerá činnost v oblasti SOJ a tedy i auditní činnost byla v roce 2020 významně ovlivněna pandemií nemoci Covid-19. Nepříznivá epidemiologická situace měla vliv nejen na počet provedených auditů, zejména těch specifických pro rezort MO, ale i na způsob jejich provedení. Další problémy, se kterými se musel Úř OSK SOJ v důsledku pandemie vypořádat, měly vliv na organizační opatření a nové postupy při zabezpečení auditů. To mělo za důsledek, že významná část auditů musela být provedena dokumentačním způsobem s využitím elektronických nástrojů a u většiny recertifikačních auditů bylo přistoupeno k tomu, že platnost vydaných osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky byla omezena na jeden rok (místo tří let).

V roce 2020 bylo provedeno celkem 114 auditů jakosti. Auditů systému managementu kvality u dodavatelů provedených v souladu s AQAP-2110 (ČOS 051672) bylo celkem 113. Cílem těchto auditů bylo zjistit, zda systém managementu kvality odpovídá požadavkům, které jsou kladeny na dodavatele materiálu a služeb do rezortu MO a ostatních členských států NATO. V grafu 1 je pro srovnání znázorněn celkový počet auditů (bez rozdělení podle druhů), které provedl Úř OSK SOJ v letech 2015-2020.

Graf 1 Celkový počet auditů provedených Úř OSK SOJ v letech 2015-2020

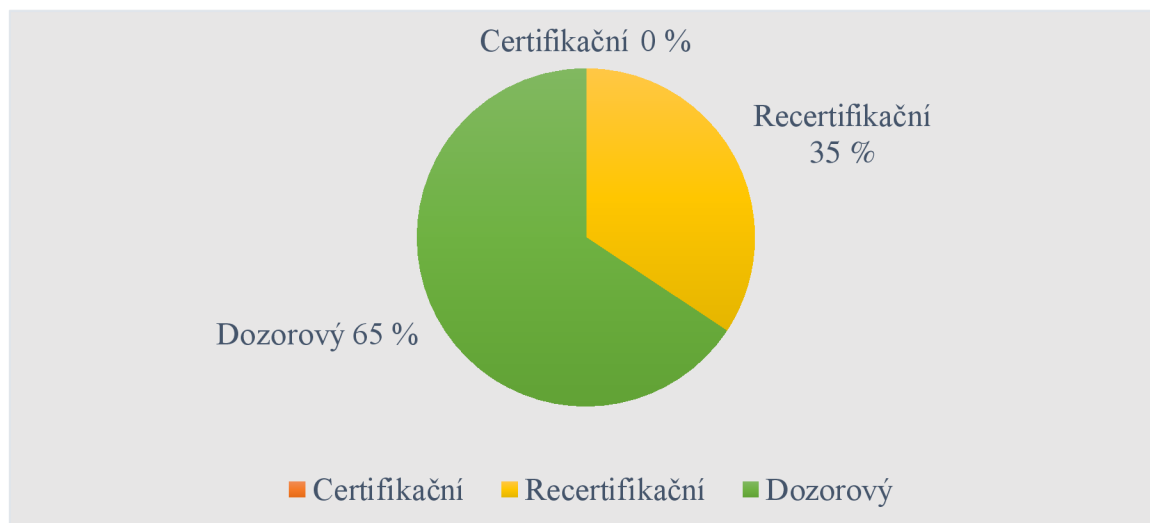


Zdroj: Výroční zpráva Úř OSK SOJ (2015-2020), vlastní zpracování

Dále Úř OSK SOJ provedl celkem 1 specifický audit, a to na základě požadavku jiné dílčí součásti rezortu MO. Cílem specifického auditu bylo prověřit, zda jsou služby dodávané do rezortu MO poskytovány v souladu s požadavky uvedenými v příslušné smlouvě.

Z celkového počtu 113 auditů systému managementu kvality provedených v roce 2020 bylo 39 recertifikačních a 74 dozorových. Při recertifikačních auditech se dodavatel opětovně ucházel o udělení osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky, při dozorových auditech dodavatel dokládal oprávněnost držení platného osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky. V grafu 2 je znázorněn procentuální poměr výše uvedených auditů.

Graf 2 Procentuální poměr mezi jednotlivými audity systému managementu kvality v roce 2020

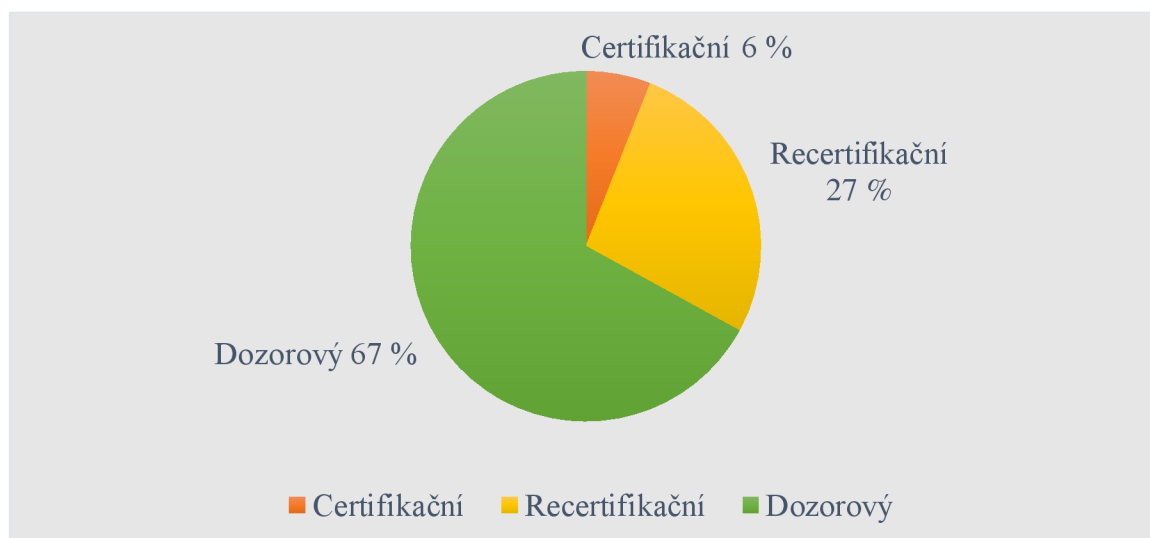


Zdroj: Výroční zpráva Úř OSK SOJ 2020 (2021), vlastní zpracování

V případě recertifikačních auditů systému managementu kvality bylo při zjištění shody s danými požadavky vystaveno dodavateli osvědčení o shodě systému jakosti managementu ve smyslu zákona č. 309/2000 Sb. Úř OSK SOJ tak vydal v roce 2020 celkem 40 těchto osvědčení.

Z důvodu zmiňované epidemiologické situace neproběhl v roce 2020 žádný certifikační audit, jehož účelem je prvotní udělení osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky, neboť alternativní způsoby provádění auditů u dosud neproověřeného dodavatele přináší větší míru rizika v podobě, že nebudou odhaleny případné nedostatky v systému managementu kvality u dodavatele. Certifikační audity tak byly po oboustranné dohodě s novými dodavateli přesunuty na rok 2021. V grafu 3 je pro srovnání znázorněn procentuální poměr auditů systému managementu kvality provedených Úř OSK SOJ v roce 2019.

Graf 3 Procentuální poměr mezi jednotlivými audity systému managementu kvality rok 2019



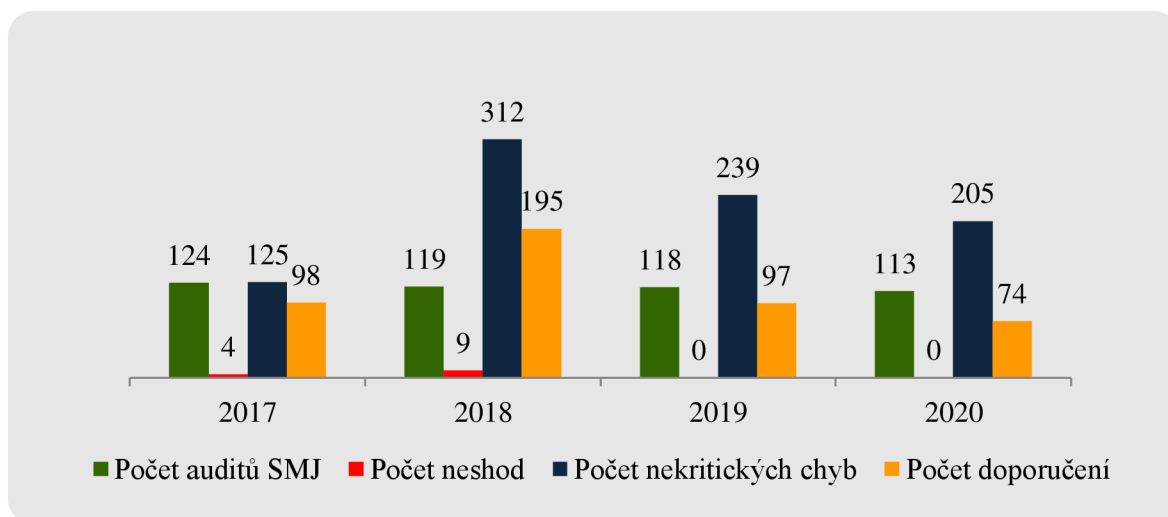
Zdroj: Výroční zpráva Úř OSK SOJ 2019 (2020), vlastní zpracování

Z celkového počtu 118 auditů systému managementu kvality provedených v roce 2019 bylo 7 certifikačních, 32 recertifikačních a 79 dozorových. V případě certifikačních recertifikačních auditů systému managementu kvality bylo při zjištění shody s danými požadavky vystaveno dodavateli osvědčení o shodě systému jakosti managementu ve smyslu zákona č. 309/2000 Sb. Úř OSK SOJ tak vydal v roce 2019 celkem 49 těchto osvědčení.

Lze jen s politováním konstatovat, že vzhledem ke stávající epidemiologické situaci, kdy musí být dodržována vládní opatření a nařízení hlavní hygieničky MO, nebyl do konce dubna 2021 proveden ani jeden z plánovaných certifikačních auditů.

Co se týká neshod zjištěných a zaznamenaných v průběhu auditů systému managementu kvality provedených Úř OSK SOJ v roce 2020, tak opět z celkového počtu 113 auditů systému managementu jakosti nebyla zaznamenána žádná neshoda, počet nekritických chyb byl 205 a počet doporučení 74. Graf 4 znázorňuje celkový počet kategorizovaných nedostatků zjištěných a zaznamenaných v průběhu auditů systému managementu kvality provedených Úř OSK SOJ v letech 2017-2020.

Graf 4 Celkový počet zjištěných nedostatků v letech 2017-2020



Zdroj: Výroční zpráva Úř OSK SOJ (2017-2020), vlastní zpracování

Jako **neshoda** je označován závažný nedostatek signalizující nefunkčnost systému managementu kvality, který má přímý vliv na kvalitu produktu. Při zjištění neshody je audit hodnocen jako nevyhovující. Na otázku, zda se dotazovaný auditor (viz příloha č. 5) někdy setkal nebo setkává s neshodami, bylo odpovězeno (viz příloha č. 6), že neshody se ve větší míře vyskytovaly především v době budování systémů managementu kvality, tedy v letech 1990-2010. V současné době vzhledem k četnému provádění auditů je podle dotazovaného auditora identifikace neshod málo pravděpodobná. On sám naposledy zjistil neshodu zhruba před 3 lety u jedné nejmenované společnosti, kde byla prokázána nedostatečná spolupráce s orgány ZSOJ. Jako **nekritickou chybu** lze označit nedostatek, který bezprostředně neohrožuje kvalitu produktu. Jedná se pouze o potenciální riziko, při jehož zjištění je požadováno ze strany auditního týmu přijetí adekvátních nápravných opatření. **Doporučení** jsou zase identifikovaná slabá místa systému managementu kvality, která se v budoucnosti mohou stát riziky.



## 4.6.2 Doporučení k provádění auditů jakosti u Úř OSK SOJ

V kapitole 4.6.1 bylo řečeno, že celý proces provádění auditů jakosti je velice složitým a specifickým systémem a záleží na mnoha faktorech, zda a jak bude tento systém funkční. Zároveň je potřeba podotknout, že (nejen) v oblasti SOJ musí Úř OSK SOJ postupovat ve smyslu zákona 309/2000 Sb. a konkrétní smlouvy. Obecně lze tedy říci, že pokud je nějaký systém takto náročný, a aplikace auditního systému podle příslušných standardů bezesporu je, ale zároveň jeho fungování brání jakési „*mantinely*“, zde v podobě zákona a jiných právních předpisů, je těžké aplikovat nějaké nové poznatky, bez zásahů do dané legislativy. Na druhou stranu lze ale neustále zlepšovat již nastavené procesy preventivních opatření, ať už se týkají ZSOJ nebo samotných auditorů.

Obecných a všeobecně známých doporučení na případné zlepšení systému managementu kvality, včetně doporučení, která se týkají pouze provádění auditů, je v odborné literatuře nebo příslušných normách nespočetně.

V kontextu výše uvedeného jsou zde uvedena doporučení ze třech oblastí, které jsou sice všeobecně známé, ale tato konkrétní doporučení vycházejí z individuálních potřeb auditorů.

### • Identifikace padělaného materiálu

Padělky, ale i podvržený či podezřelý materiál se vyskytují ve všech průmyslových odvětvích a riziko jejich výskytu zvyšuje složitost dodavatelských řetězců. Pro způsobilost produktů určených na obranu a bezpečnost státu je riziko padělků velkou hrozbou, neboť při použití padělaného materiálu může být ovlivněn např. výrobní proces nebo může dojít k záměně jednotlivých komponentů. Padělek ale může mít i podobu zfalšovaných záznamů, certifikátů nebo zatajení skutečného roku výroby jednotlivých komponentů potřebných k výrobě.

Je tedy nutné, aby auditoři (potažmo ZSOJ) všeobecně zvyšovali u dodavatelů povědomí o existenci padělků a o rizicích, která hrozí při jejich použití. Dále je potřeba, aby vyžadovali po dodavatelích činnosti, které jsou spojené s identifikací padělků, tzn., aby dodavatelé zvyšovali důraz na proces „*ověřování nakupovaných produktů*“ u společností zabývajících se obchodem s vojenským materiálem a požadovali po dodavatelích přesně určenou a samozřejmě zdokumentovanou strategii pro ochranu před padělaným materiálem.

**Doporučením pro Úř OSK SOJ je**, aby v případě, kdy dodavatel nahlásí ZSOJ podezření na výskyt padělaného materiálu, u kterého je smlouva předmětem SOJ, informoval tento ZSOJ i OdVA. Auditoři by se tak sami mohli seznámit s padělaným materiálem, ať už v podobě komponentu či administrativních falsifikátů. Tím by se významně podpořila jejich schopnost identifikace takového materiálu při samotném výkonu auditní činnosti.

### • Eliminace korupčního jednání

Další oblastí, na kterou je potřeba se mj. zaměřit u pracovníků vykonávajících SOJ, je riziko korupce. Rizikovou oblastí při vykonávání auditů jakosti může být vydávání osvědčení nebo vydávání zprávy z auditu u dodavatele. Rizika spojená s těmito oblastmi jsou především prohlášení neshodného výrobku či celého systému managementu kvality za shodný, antidatování osvědčení o shodě systému jakosti nebo např. podcenění závažnosti zjištěných neshod apod.

Vhodným opatřením k minimalizaci těchto konkrétních rizik může být např. vydání pověření k provádění SOJ více osobám, vícestupňová kontrola dokladů v rámci kontrolní činnosti,

provádění interních auditů, komisionální provádění auditů nebo flexibilní sestavování auditních týmů.

Všeobecnými doporučeními pak může být např. pravidelná identifikace rizikových oblastí, monitorování a testování kontrolních mechanismů odhalujících korupci, zavedení efektivního systému pro oznamování podezření na korupci, vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na význam ochrany majetku státu, na znalost etického kodexu apod. nebo např. posilování morální integrity zaměstnanců a zvyšování pravděpodobnosti jejího odhalení.

**Doporučením pro Úř OSK SOJ je,** snižovat riziko formálnosti protikorupčního vzdělávání a zaměřit se raději na eliminaci korupčního jednání formou vzdělávacích akcí, které budou organizovány pro celé týmy a budou zaměřeny na nácvik zvyšování schopnosti rozpoznat korupci (např. přijímání darů), trénovat odrážení možných korupčních návrhů směřujících ze strany dodavatelů nebo seznamovat auditory s důvěryhodnými systémy pro oznamování podezření na korupci.

#### • Vzdělávání auditorů

Oblastí, ve kterých by se mohli (a měli) auditoři (potažmo ZSOJ) vzdělávat je nepřeborné množství. Ať už se jedná o kurzy manažera kvality nebo auditora kvality, základní výcvik v oblasti BOZP či systému environmentálního managementu, prohlubování jazykových znalostí apod.

Z nestrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s auditory Úř OSK SOJ ale vyplynulo, že problematika provádění auditů je jednotlivými auditory vnímána velice subjektivně a lze říci, že každý jeden auditor zmínil jinou oblast, ve které by si chtěl prohlubovat své znalosti. Jedná se např. o zlepšení v oblasti monitoringu vývoje produktu, identifikace rizik souvisejících s výrobou produktu nebo zlepšení informovanosti (např. prostřednictvím ZSOJ) o konkrétních zjištěních souvisejících s přípravou realizace produktů, které mají charakter neshod. Někteří auditoři by naopak uvítali možnost podrobnějšího seznamování se s vnitropodnikovými dokumenty např. formou několikadenní stáže ještě před vykonáním samotného auditu. Jiní auditoři by ocenili stáž ve formě aktivní účasti na provádění kontrol materiálu určeného pro realizaci příslušného produktu nebo procesu vyřizování reklamací či setkávání s odborníky specializovaných pracovišť. Další auditoři by se zase rádi vzdělávali v jiných oblastech než je jejich primární zaměření, neboť vykonávají auditní činnost ve všech oblastech.

**Doporučením pro Úř OSK SOJ je,** aktivně naslouchat auditorům a kromě všeobecně doporučovaných vzdělávacích aktivit zaměřit svou snahu na umožnění individuálního vzdělávání v oblasti SOJ.

## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývá systémem managementu kvality, auditu kvality, standardizací v NATO, potažmo implementací standardů NATO při realizaci auditu jakosti u konkrétní společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat specifika implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u konkrétní společnosti.

K tomu, aby bylo hlavního cíle dosaženo, musely být splněny nejprve cíle dílčí. Dílčími cíli diplomové práce tedy bylo na základě získaných poznatků z odborné literatury sestavit modelovou situaci, navrhnout otázky pro rozhovory s pracovníkem vybrané organizace, která provádí auditu jakosti, vyhodnotit celý proces a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému provádění auditů u této organizace.

Lze se domnívat, že cíl práce byl splněn.

Na základě teoretických poznatků, komparací příslušných norem a rozбором rozhovorů byla sestavena modelová situace, která spočívala v sestavení návrhu zprávy z auditu, na které byla demonstrována implementace standardu NATO (konkrétně AQAP-2110), následně byly vyvozeny závěry a navržena možná zlepšení či doporučení.

V dnešní době je tržní prostředí vysoce konkurenční a výrobní společnosti každým dnem doslova bojují nejen o nové zákazníky, ale samozřejmě se snaží si udržet i ty stávající. Pokud chce tedy společnost na trhu uspět, je nucena nejen kvalitu řídit, ale zároveň ji neustále zlepšovat a rovněž musí svým zákazníkům poskytovat kvalitní produkt (tj. výrobky a služby).

Zavedení managementu kvality ve společnosti, jeho uplatňování a neustálé zlepšování se z dlouhodobé perspektivy jeví jako jedna z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Obzvláště dnes, kdy je trh přesycen levnými produkty ze zemí, které je dokážou vyrobit s mnohem nižšími náklady, je pro společnosti nezbytně nutné zaměřit svou pozornost více na kvalitu, než na cenu.

Produkty určené k zajištění obrany státu jsou svým charakterem, použitím a náklady na životní cyklus natolik specifické, že je nutné před jejich dodáním ověřit, zda splňují stanovené požadavky na kvalitu. Tyto produkty se vyznačují vysokou mírou konstrukční a technologické náročnosti, z čehož vyplývají určitá rizika vztahující se k produktu a jeho výrobci. Mnohdy nestačí pouze posoudit finální produkt, ale je nutné průběžné monitorování podmínek, za kterých je výroba realizována. Ve vybraných případech se rovněž posuzuje management kvality dodavatele.

Vstup České republiky do NATO v roce 1999, následné přijetí standardizační dohody NATO 4107 a potřeba ověřování kvality vybraných produktů určených k zajištění obrany státu si vynutily přijetí zákona o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti (zákon 309/2000 Sb.). Tímto zákonem byly stanoveny základní zásady a podmínky uplatňování státního ověřování jakosti. V členských státech NATO je na ověřování kvality produktů určených k zajištění obrany státu kladen velký důraz. Tento důraz vychází z potřeby zajistit dostatečnou obrannou způsobilost jednotlivých členských států NATO s co možná nejefektivnějším vynaložením finančních prostředků.

Standardizační dohoda 4107 je podkladem pro realizaci následných standardů řady AQAP, konkrétně požadavky na systém kvality jsou obsaženy v AQAP řady 2100. Nejdůležitějšími standardy pro dodavatele jsou normy AQAP smluvního druhu, které vyžadují poskytnutí objektivního důkazu pro odběratele MO ČR, že produkt splňuje veškeré požadavky smlouvy a že má dodavatel vytvořen a udržován systém managementu kvality.

V modelové situaci, která je součástí diplomové práce, byl sestaven návrh zprávy z recertifikačního auditu u firmy Sellier & Bellot, respektive její hlavní část, která se týká samotného hodnocení systému managementu kvality s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016 a právě nadstavbové normy AQAP-2110 (ČOS 051672), přičemž každá jednotlivá část ustanovení norem byla rozebrána a popsána.

Obě zmíněné normy poskytují společnosti systematický rámec pro řízení kvality, orientaci na zákazníka a klíčové zainteresované skupiny a dále specifikují požadavky, které umožňují organizaci dosahovat předsevzatých cílů, které společnost stanovuje pro svůj systém managementu kvality. Auditóři v rámci rozsahu auditu prověřovali procesy v jednotlivých částech společnosti se záměrem porozumět všem prováděným činnostem.

Cílem recertifikačního auditu bylo v rámci stanoveného rozsahu, prověřit shodu systému kvality u vybraných procesů s požadavky specifikovanými v normě ČSN EN ISO 9001:2016, AQAP-2110 (ČOS 051672) a ve vnitropodnikové dokumentaci společnosti. Recertifikační audit byl proveden v souladu s ustanoveními § 30 zákona 309/2000 Sb.

Návrh zprávy z auditu byl vypracován na základě poznatků získaných samostudiem výše uvedených norem, vnitropodnikových dokumentů a rovněž na základě nestrukturovaných rozhovorů se zainteresovanými osobami. Sekundárními zdroji pak byly poznatky z teoretické části diplomové práce. Vypracovaný návrh zprávy z auditu byl po zpracování porovnán s originálem zprávy z auditu, přičemž byly zjištěny rozdíly u dvou ustanovení norem, které jsou podrobně popsány v kapitole 4.5.8. Obecně lze říci, že v návrhu zprávy byl proveden popis daného procesu, ovšem v realu byly tyto procesy prověřeny na výrobě konkrétního produktu. Další rozdíl mezi oběma dokumenty byl v rozsahu. Návrh zprávy nebyl tak obsáhlý jako originál, což ale bylo zapříčiněno, nemožností uveřejňovat v rámci diplomové práce všechny skutečnosti. Nepatrné rozdíly byly rovněž v používání odborné terminologie. V posloupnosti a použití konkrétních ustanovení jednotlivých norem se ale zprávy nelišily, a tím byl splněn účel modelové situace

Co se týká možných doporučení ke zlepšení auditního procesu u Úř OSK SOJ, vzhledem k tomu, že vybraná organizace má za povinnost řídit se v oblasti státního ověřování jakosti zákonem, ustanoveními příslušných norem a dalších právních předpisů, je těžké aplikovat nějaké nové poznatky bez zásahů do dané legislativy. Na druhou stranu lze ale vlastními silami zlepšovat již nastavené procesy preventivních opatření.

Obecných a všeobecně známých doporučení na případné zlepšení systému managementu kvality, včetně doporučení, která se týkají pouze provádění auditů, je v odborné literatuře nebo příslušných normách nesčetně, proto byla v diplomové práci uvedena doporučení ze třech oblastí, které jsou sice všeobecně známé, ale vycházejí z individuálních potřeb auditorů.

Těmito oblastmi je identifikace padělaného materiálu, eliminace korupčního jednání a vzdělávání auditorů.

Pro způsobilost produktů určených na obranu a bezpečnost státu je riziko padělků velkou hrozbou, neboť při použití padělaného materiálu může být ovlivněn např. výrobní proces nebo může dojít k záměně jednotlivých komponentů. Padělek ale může mít i podobu zfalšovaných záznamů, certifikátů nebo zatajení skutečného roku výroby jednotlivých komponentů potřebných k výrobě.

Kromě všeobecných doporučení, může Úř OSK SOJ v případě, kdy dodavatel nahlásí ZSOJ podezření na výskyt padělaného materiálu, u kterého je smlouva předmětem SOJ, informovat auditory, a to z toho důvodu, aby se sami mohli seznámit s padělaným materiálem, ať už

v podobě komponentu či administrativních falsifikátů. Tím by se významně podpořila jejich schopnost identifikace takového materiálu při samotném výkonu auditní činnosti.

Další oblastí, na kterou je potřeba se zaměřit u pracovníků vykonávajících SOJ, je riziko korupce. Rizikovou oblastí při vykonávání auditů jakosti může být vydávání osvědčení nebo vydávání zprávy z auditu u dodavatele. Rizika spojená s těmito oblastmi jsou především prohlášení neshodného výrobku či celého systému managementu kvality za shodný, antidatování osvědčení o shodě systému jakosti nebo např. podcenění závažnosti zjištěných neshod apod. Vhodným opatřením k minimalizaci těchto konkrétních rizik může být např. vydání pověření k provádění SOJ více osobám, víceúrovňová kontrola dokladů v rámci kontrolní činnosti, provádění interních auditů, komisionální provádění auditů nebo flexibilní sestavování auditních týmů.

Doporučením pro Úř OSK SOJ, je snižovat riziko formálnosti protikorupčního vzdělávání a zaměřit se raději na eliminaci korupčního jednání formou vzdělávacích akcí, které budou organizovány pro celé týmy a budou zaměřeny na nácvik zvyšování schopnosti rozpoznat korupci (např. přijímání darů), trénovat odražení možných korupčních návrhů směřujících ze strany dodavatelů nebo seznamovat auditory s důvěryhodnými systémy pro oznamování podezření na korupci.

Oblastí, ve kterých by se mohli (a měli) auditoři (potažmo ZSOJ) vzdělávat je nepřehledné množství. Z nestrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s auditory Úř OSK SOJ ale vyplynulo, že problematika provádění auditů je jednotlivými auditory vnímána velice subjektivně a lze říci, že každý jeden auditor zmínil jinou oblast, ve které by si chtěl prohlubovat své znalosti. Jedná se např. o zlepšení v oblasti monitoringu vývoje produktu, identifikace rizik souvisejících s výrobou produktu nebo zlepšení informovanosti (např. prostřednictvím ZSOJ) o konkrétních zjištěních souvisejících s přípravou realizace produktů, které mají charakter neshod. Někteří auditoři by naopak uvítali možnost podrobnějšího seznamování se s vnitropodnikovými dokumenty např. formou několikadenní stáže ještě před vykonáním samotného auditu. Jiní auditoři by ocenili stáž ve formě aktivní účasti na provádění kontrol materiálu určeného pro realizaci příslušného produktu nebo procesu vyřizování reklamací či setkávání s odborníky specializovaných pracovišť. Další auditoři by se zase rádi vzdělávali v jiných oblastech než je jejich zaměření, neboť vykonávají auditní činnost ve všech oblastech.

Doporučením pro Úř OSK SOJ je, aktivně naslouchat auditorům a kromě všeobecně doporučených vzdělávacích aktivit zaměřit svou snahu na umožnění individuálního vzdělávání v oblasti SOJ.

Provádění auditu patří dnes ke zcela standardním procesům téměř všech systémů managementu a je více než pravděpodobné, že zůstane jejich součástí i v budoucnosti, a to jak auditu interní, tak i externí dodavatelské nebo certifikační.

Kvalita se zkrátka promítá do všech součástí našeho bytí a nemusí se jednat jen o vztahy obchodních partnerů, ale hlavně v každodenním životě si každý z nás upřímně přeje, aby mu byly poskytovány pouze kvalitní produkty.

# Literatura

## Monografie

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. 1. vyd. Praha : Pointa Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

HUTYRA, M. et al. *Management jakosti: učební texty*. 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.

JURAN, J. M. et al. *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. 6. vyd. New York : McGraw Hill, 2010. 1113 s. ISBN 978-0-07-162973-7.

KOVAŘÍK, P. *Systémy řízení*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 169 s. ISBN 978-80-87839-88-1.

MÜLLEROVÁ, L. et al. *Auditing*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2017. 388 s. ISBN 978-80-245-2233-3.

NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7261-071-6.

NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

NENADÁL, J. et al. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

SEDLÁČEK, J. *Základy auditu*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 169 s. ISBN 978-80-210-4168-4.

SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*. 4. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 205 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 978-80-2476-664-5.

VEBER, J. et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

VYLEŤAL, P. et al. *Akvizice a ověřování kvality ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2017. 274 s. ISBN 978-80-263-1168-3.

## **Primární zdroje**

Zákon 2/1969 Sb. ze dne 8. ledna 1969, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky.

Zákon 22/1997 Sb. ze dne 24. ledna 1997, o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, v platném znění.

Zákon 309/2000 Sb. ze dne 9. srpna 2000, o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu a o změně živnostenského zákona, v platném znění.

Usnesení vlády České republiky ze dne 27. listopadu 2000 č. 1194 k Pravidlům připomínkového řízení k návrhu na přistoupení ke standardizační dohodě NATO a způsobu vypořádání připomínek.

ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.

ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky.

ČSN EN ISO 19011:2018 Směrnice pro auditování managementu.

ČSN EN ISO 14001:2016 Systémy environmentálního managementu.

STANAG 4107 Vzájemné uznávání státního ověřování jakosti a používání spojeneckých publikací pro ověřování kvality (AQAP).

AQAP-2110 (ČOS 051672) Požadavky NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě.

AQAP-2131 (ČOS 051673) Požadavky NATO na ověřování kvality při výstupní kontrole a zkoušení.

## **Vnitropodnikové dokumenty Úř OSK SOJ**

Organizační řád Ministerstva obrany, 2018.

Metodické pokyny – Přístupování ke standardizačním dohodám NATO a jejich zavádění do prostředí ČR, 2017.

Metodické pokyny – Tvorba a správa českých obranných standardů, 2019.

Publikace – Specifikace a podpůrné procesy pro státní ověřování jakosti. 2014.

Publikace – Státní ověřování jakosti – návod pro odběratele, 2011.

Služební předpis č. 7 - Organizační řád Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, 2017.

Směrnice - Provádění auditů jakosti, 2019.

Statut Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, 2014.

Výroční zpráva Úř OSK SOJ, 2015 – 2020.

### **Vnitropodnikové dokumenty Sellier & Bellot**

Směrnice - Interní audity, 2020.

Směrnice - Příručka integrovaného systému managementu, 2020.

Směrnice - Zapracování požadavků ČOS (AQAP) do integrovaného systému managementu, 2020.

### **Internetové zdroje**

Sellier&Bellot: *Společnost* [online]. 2021 [cit. 2021-01-23]. Dostupný z WWW: <https://www.sellier-bellot.cz/spolecnost/>.

urosksoj: *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.urosksoj.army.cz](http://www.urosksoj.army.cz).

urosksoj: *Další činnosti na úseku SOJ* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.ossoj.army.cz/dalsi-cinnosti-na-useku-soj](http://www.ossoj.army.cz/dalsi-cinnosti-na-useku-soj).

urosksoj: *Audity jakosti* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.ossoj.army.cz/audity-jakosti](http://www.ossoj.army.cz/audity-jakosti).

urosksoj: *Standardizace v NATO* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.oos.army.cz/standardizace-v-nato](http://www.oos.army.cz/standardizace-v-nato).

urosksoj: *Odbor obranné standardizace* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.oos.army.cz/odbor-obranne-standardizace](http://www.oos.army.cz/odbor-obranne-standardizace).

urosksoj: *SOJ všeobecně* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.ossoj.army.cz/soj-vseobecne](http://www.ossoj.army.cz/soj-vseobecne).

urosksoj: *Standardizace v rezortu MO ČR* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.oos.army.cz/standardizace-v-rezortu-mo-cr](http://www.oos.army.cz/standardizace-v-rezortu-mo-cr).

urosksoj: *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-02-11]. Dostupný z WWW: [www.oos.army.cz/o-nas](http://www.oos.army.cz/o-nas).



## Seznam příloh




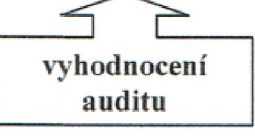
|   |     |
|---|-----|
| Obrázek 1 Hlavní procesy auditu jakosti u Úř OSK SOJ .....  | I   |
| Obrázek 2 Osvědčení o shodě systému jakosti .....   | II  |
| Příloha 3 Doplnující otázky pro polostrukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ .....              | III |
| Příloha 4 Odpovědi k doplňujícím otázkám pro polostrukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ ..... | IV  |
| Příloha 5 Otázky pro strukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ .....                             | VI  |
| Příloha 6 Odpovědi k otázkám pro strukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ .....                 | VII |

## Přílohy

Příloha 1 Obrázek 1 Hlavní procesy auditu jakosti u Úř OSK SOJ, kapitola 4.3

### HLAVA 1


#### HLAVNÍ PROCESY

| Vstup   | Proces   | Výstup  |   |
|---|--|---|---|
|   |  | dílčí   | hlavní  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vstupní dotazník (při auditu SMK)</li> <li>➤ seznam uzavřených kupních smluv</li> <li>➤ záznam v databázi dodavatelů</li> <li>➤ žádost dodavatele/ odběratele o provedení auditu</li> <li>➤ žádost OSOJ o provedení auditu</li> <li>➤ úkol od nadřízených</li> </ul> |  <p><b>plánování auditu</b></p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ záznam do databáze dodavatelů</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ roční program auditů</li> <li>➤ měsíční program auditů</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ roční program auditů</li> <li>➤ měsíční program auditů</li> <li>➤ dokumentace dodavatele pro provedení auditu</li> <li>➤ poznatky ZSOJ o SMK dodavatele</li> </ul>   |  <p><b>příprava auditu</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pověření auditního týmu k provedení auditu</li> <li>➤ smlouva o provedení auditu</li> <li>➤ vyznění Ř OSOJ o provedení auditu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plán auditu</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dokumentace dodavatele pro provedení auditu</li> <li>➤ plán auditu</li> </ul>  |  <p><b>provedení auditu</b></p>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zjištění (checklisty)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zjištění (checklisty)</li> </ul>   |  <p><b>vyhodnocení auditu</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ informace pro aktualizaci databáze dodavatelů</li> <li>➤ návrh na vydání osvědčení (pouze při auditu SMK)</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zpráva z auditu</li> <li>➤ osvědčení (pouze při auditu SMK)</li> <li>➤ informace pro dodavatele</li> </ul> |

Zdroj: Směrnice - Provádění auditů jakosti, 2019

**ČESKÁ REPUBLIKA**

**ÚŘAD PRO OBRANNOU STANDARDIZACI, KATALOGIZACI  
A STÁTNÍ OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI**



vydává podle zákona č. 309/2000 Sb., § 30 odst. 5

**OSVĚDČENÍ**

č. 8-2020

pro

**Sellier & Bellot a.s.**  
Lidická 667, 258 01 Vlašim  
IČ: 28982347

**o shodě systému jakosti s požadavky**  
**ČOS 051672 (AQAP 2110)**

**Rozsah platnosti:**

Vývoj, výroba a prodej střeliva a pyrotechnických výrobků.

1. Toto osvědčení vydává Úř OSK SOJ na základě auditu systému jakosti provedeného v době od 19.8.2020 do 20.8.2020. Úřad nezodpovídá za změny v systému jakosti, ke kterým by u dodavatele došlo po vydání tohoto Osvědčení.

2. Toto osvědčení platí výhradně pro prověřovanou oblast činnosti a nesmí být použito pro jinou oblast činnosti, než pro kterou je vydáno.


3. Úřad neodpovídá za neoprávněné použití Osvědčení dodavatelem, ani za škody, které by jak oprávněným, tak neoprávněným použitím vznikly třetí straně.


4. Toto Osvědčení nenahrazuje záruku za kvalitu výrobku, a odpovědnost za vady a škody, které dodavatelé vyplývají z obecně platných právních předpisů, ani nenahrazuje úřední přezkoušení podle jiných obecně platných právních předpisů.

**Toto osvědčení platí do: 31.3.2023**

U dodavatelů potravin je oprávněnost používání tohoto osvědčení vázána soustavným dodržováním hygienických normativů a doporučení k zásobování ACR potravinami vydaným v protokolu kontrolního orgánu vojenské veterinární služby.

V Praze dne: 28.8.2020



  
Ing. Martin Dvořák, Ph.D.  
ředitel Úř OSK SOJ

**Příloha 3** Doplnující otázky pro polostrukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ, kapitoly 4.3.1 až 4.3.4

1. Na základě čeho se zařazují dodavatelé do ročního programu auditů?
2. Co je cílem etapy „*příprava auditu*“?
3. Kdo zodpovídá za zpracování návrhu smlouvy?
4. Můžete popsat poslední fázi přípravy auditu, kterou je podle směrnice Provádění auditů jakosti (2019), vypracování plánu auditu?
5. V jakém termínu od uzavření smlouvy musí být audit zahájen a musí provedení auditu respektovat nějakou normu ISO?
6. Jaký postup je při zjištění neshody?
7. Co je výstupem procesní fáze vyhodnocení auditu?

**Příloha 4** Odpovědi k doplňujícím otázkám pro polostrukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem Oddělení vedoucích auditorů Úř OSK SOJ, kapitoly 4.3.1 až 4.3.4

1. Zařazení dodavatelů do ročního programu auditů je realizováno na základě žádosti dodavatele nebo odběratele, výstupů z databáze dodavatelů nebo požadavků zaměstnanců Úř OSK SOJ. Dále je na základě ročního programu auditů zpracován (vedoucí oddělení auditorů) měsíční program auditů. Ten upřesňuje konečné termíny provedení. Zpracovaný měsíční program auditů slouží správci auditu jako podklad pro zahájení činností, jež souvisí s přípravou a organizací každého případu.
2. Definice cíle této etapy je publikována ve směrnici Provádění auditů jakosti a zní: *„Cílem etapy příprava auditu je vytvořit optimální podmínky pro bezproblémové provedení auditu“*.
3. Tzv. správce databáze. Následně ji odsouhlasí vedoucí oddělení auditorů a předloží k podpisu řediteli Úř OSK SOJ (nebo jemu pověřenému zástupci). Po podpisu se smlouva stává platnou a její stejnopis součástí naší auditní dokumentace. Upozorňuji, že v případě auditu systému managementu kvality končí účinnost smlouvy zároveň s ukončením užívacího práva osvědčení o shodě systému managementu kvality s požadavky příslušného standardu. V případě neshody systému managementu kvality končí platnost smlouvy dnem vydání zprávy z auditu!
4. Plán auditu vypracovává vedoucí auditu hned poté, jakmile prověří, že úkoly i cíle auditu jsou reálné. Plán auditu musí být v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 19011:2018. Plán auditu dále zasílá vedoucí auditor dodavateli, a to nejpozději 3 pracovní dny před zahájením auditu. Vedoucí auditu je rovněž odpovědný za seznámení s plánem auditu všech členů auditního týmu. Je dobré vědět, že během auditu lze plán auditu po dohodě s dodavatelem přizpůsobit konkrétní situaci a podmínkám.
5. Nejpozději do 90 dnů od uzavření smlouvy o provedení auditu, přičemž se respektují zásady uvedené v normě ČSN EN ISO 19011:2018 a dále samozřejmě vnitropodnikové dokumenty.
6. Tento postup je blíže specifikován ve směrnici Provádění auditů jakosti, kterou jsem Vám doporučil podrobně prostudovat. V případě, že auditor v průběhu auditu zjistí neshody, které mohou způsobit nefunkčnost systému managementu kvality, může vedoucí auditního týmu v libovolné fázi audit ukončit, a to bez ohledu na plán auditu,

jak jsem již uvedl v nějaké z předchozích odpovědí. V případě, že je audit hodnocen jako nevyhovující, je dodavateli v souladu s ustanovením zákona stanovena lhůta k odstranění nedostatků, která však nesmí překročit 12 měsíců. Po odstranění nedostatků musí být proveden opakovaný audit.

7. Výstupem je zpráva z auditu. A v případě auditu prováděného na základě požadavků zákona, je dodavateli vydáno osvědčení o shodě s těmito požadavky.

**Příloha 5** Otázky pro strukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ, kapitoly 4.2, 4.3, 4.3.1, 4.3.5, 4.5.8 a 4.6.1

1. Můžete vysvětlit pojem „*recertifikační audit*“?
2. Kdo je to „*správce databáze*“ a jakou vykonává funkci?
3. Jaké požadavky jsou kladeny na kvalifikaci (vzdělání a vzdělávání) auditorů Úř OSK SOJ?
4. Setkal jste se někdy nebo setkáváte se často s tím, že by byly v rámci auditu jakosti prokázány neshody a pokud ano, uveďte, jakých oblastí se nejčastěji týkají?
5. Můžete prosím uvést, kolik v průměru provede Úř OSK SOJ auditů za rok?
6. Jaký typ auditu je prostřednictvím Úř OSK SOJ nejčastěji prováděn?
7. Co přesně znamená „*vzorkování prostřednictvím dotazů a objektivních důkazů*“?

**Příloha 6** Odpovědi k otázkám pro strukturovaný rozhovor k praktické části diplomové práce s auditorem OdVA Úř OSK SOJ, kapitoly 4.2, 4.3, 4.3.1, 4.3.5, 4.5.8 a 4.6.1

1. Recertifikačním auditem se rozumí audit prováděný ve smyslu zákona, přičemž výstupem z tohoto auditu je zpráva z auditu a dále osvědčení o shodě s požadavky příslušného standardu. Úkolem recertifikačního auditu je prověření systému managementu kvality dodavatele vůči příslušnému standardu. Recertifikační audit se provádí v pravidelných intervalech, a to jednou za tři roky. Toto období nelze v žádném případě prodlužovat, ale v ojedinělých případech je možné tento interval zkrátit.
2. Správcem databáze není paradoxně jedna konkrétní osoba, jak se může z názvu zdát, ale vlastně celé Oddělení vedoucích auditorů, kde je vytvořen program pro evidenci auditovaných subjektů a ukládání auditní dokumentace – především pak zpráv z auditu.
3. Požadavky na jednotlivé auditory Úř OSK SOJ jsou dány požadavkem konkrétního systemizovaného místa. Obecně lze ale říci, že hlavním požadavkem je vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni, pokud možno technického směru. Dále absolvování kurzu Quality Manager a nadstavbového kurzu Quality Auditor a samozřejmě „udržování“ platnosti certifikátů získaných absolvováním těchto kurzů. Specifické požadavky jsou dále kladeny na auditory, kteří působí v oblasti potravinářského průmyslu.
4. Pokud jako „*neshody*“ označujeme ty neshody, na základě kterých nebylo vystaveno Osvědčení, nebo bylo odebráno, tak takové se vyskytovaly především v době budování systémů managementu kvality, tj. roky 1990 až 2010. V současné době vzhledem k četnému provádění auditů od různých proveditelů, je identifikace závažných neshod málo pravděpodobná. Poslední zjištění neshody (z mé strany) bylo u jedné nejmenované společnosti před cca 3 roky, kde byla prokázána nedostatečná spolupráce s orgány ZSOJ.
5. Úř OSK SOJ ročně provede okolo 120 auditů (přesná čísla doporučuji dohledat v auditní dokumentaci nebo např. ve výroční zprávě Úř OSK SOJ), ovšem vzhledem k pandemické situaci jich v roce 2020 bylo o poznání méně a min. první čtvrtletí roku 2021 vypadá podobně. V roce 2020 nebyl proveden z tohoto důvodu ani jeden certifikační audit a po dohodě s dodavateli byly veškeré tyto audity přesunuty na rok



2021. Bohužel, ani letos zatím ze stejného důvodu nebyl vykonán žádný certifikační audit.

6. Audity rozdělujeme na systémové, procesní, výrokové a specifické. Úř OSK SOJ se přitom dominantně zabývá prováděním systémových auditů, které se dále dělí na certifikační nebo recertifikační, dozorové a specifické.
7. Při auditu je nutné vycházet zejména z technických znalostí auditora v kombinaci s tzv. „*selským rozumem*“ a efektivně hledat důkazy o funkčnosti jednotlivých procesů, tak aby auditor zbytečně neztrácel čas úmorným prověřováním věcí již mnohokrát prověřených a zaměřil se na hledání „*slabých míst*“. Řeceno česky – pokud u jednoho procesu nenalezneme náznak „*slabého místa prověřováním konkrétního důkazu*“, ukončíme „*vzorkování*“ a pokračujeme k dalšímu procesu. Ty důkazy, o kterých se zmiňujeme, jsou nejčastěji v podobě „*dokumentované informace*“, tj. technické podmínky, technologické postupy, výkresová dokumentace, kontrolní postupy, záznamy o měření, evidence měřidel, záznamy o školení, skladová evidence apod. Ale třeba také verbálně sdělená informace prověřovaného pracovníka nebo výsledky vlastního vizuálního pozorování.



## Řešená problematika

### úvod

Tématem diplomové práce je implementace specifických požadavků NATO podle normy AQAP-2110 (ČOS 051672), tedy nad rámec požadavků uvedených v normě ČSN EN ISO 9001:2016.

### cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je, identifikovat specifika implementace standardů NATO při realizaci auditu jakosti u konkrétní společnosti.

### dílčí cíle

- sestavit modelovou situaci;
- navrhnout otázky pro rozhovory;
- vyhodnotit celý proces;
- navrhnout opatření pro příp. zlepšení.

## Postup řešení

### zdroj

J. Nenadál, Management kvality pro 21. století.

ČSN EN ISO 9001:2016

AQAP-2110 (ČOS 051672)

### metodika

- popis standardizace v NATO, státního ověřování jakosti a provádění auditů jakosti;
- rozbor a komparace norem;
- pozorování porady;
- rozhovory.

### zpracování

Cílem bylo prověřit shodu systému kvality u vybraných procesů s požadavky specifikovanými v normě ČSN EN ISO 9001:2016, v nadstavbové normě AQAP-2110 a ve vnitropodnikové dokumentaci vybrané společnosti.

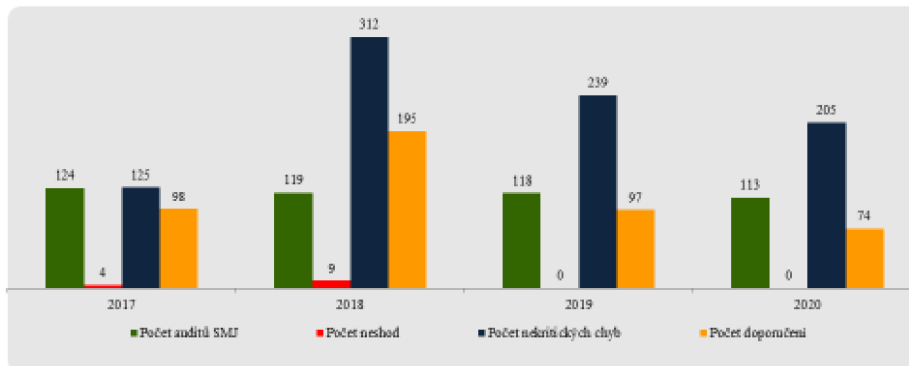
## Výsledky práce – modelová situace

- Obě zmíněné normy poskytují společnosti systematický rámec pro řízení kvality, orientaci na zákazníka a klíčové zainteresované skupiny a dále specifikují požadavky, které umožňují organizaci dosahovat předsevzatých cílů, jež společnost stanovuje pro svůj systém managementu kvality.
- Společnost má funkční systém managementu kvality, zvládnuté s tím spojené související procesy a je způsobilá k vydání osvědčení jakosti s požadavky příslušných norem.

# Výsledky práce – grafické znázornění



Celkový počet zjištěných kategorizovaných nedostatků auditů systému managementu kvality v letech 2017-2020



Zdroj: Výroční zpráva Úř OSK SOJ (2017-2020), vlastní zpracování

## Doporučení



Neustále zlepšovat již nastavené procesy preventivních opatření.



1. Identifikace padělaného materiálu.



2. Eliminace korupčního jednání ze strany dodavatelů.



3. Možnost individuálního vzdělávání auditorů v oblasti státního ověřování jakosti.

## Závěr



**Lze se domnívat, že cíl práce byl splněn.**



Vzhledem ke skutečnosti, že má Úř OSK SOJ povinnost řídit se v oblasti provádění auditu jakosti zákonem, ustanoveními příslušných norem a jiných právních předpisů, je těžké aplikovat nějaká doporučení bez zásahů do dané legislativy.



Vlastními silami zlepšovat již nastavené procesy preventivních opatření.

Proto namísto všeobecně známých doporučení byla pozornost směřována především na individuální potřeby pracovníků provádějících státní ověřování jakosti.

