ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2341 Strojírenství
Studijní zaměření: Zabezpečování jakosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zpracování kurzu pro interní auditory podle ČSN EN ISO 19011:2003

Autor: **Vojtěch ŠTEFAN**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Helena ZÍDKOVÁ, Ph.D.**

Akademický rok 2011/2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta strojní
Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Vojtěch ŠTEFAN**
Osobní číslo:	**S10B0396P**
Studijní program:	**B2341 Strojírenství**
Studijní obor:	**Zabezpečování jakosti**
Název tématu:	**Zpracování kurzu pro interní auditory podle ČSN EN ISO 19011:2003**
Zadávající katedra:	**Katedra technologie obrábění**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod-cíl a účel práce
2. Filosofie prověřování-ČSN EN ISO 19011:2003
3. Vizualizace obsahu-přílohy
4. Přínosy
5. Závěr

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ČSN EN ISO 9001. Systémy managementu kvality - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2009.
[2] ČSN EN ISO 14001. Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití. Praha: Český normalizační institut, 2005.
[3] ČSN OHSAS 18001. Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2008.
[4] ČSN EN ISO 19011. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003.
[5] ZÍDKOVÁ, H.: Jakost-styl života pro třetí tisíciletí, 2003.

Vedoucí bakalářské práce:	**Doc. Ing. Helena Zídková, Ph.D.** Katedra technologie obrábění
Konzultant bakalářské práce:	**Doc. Ing. Helena Zídková, Ph.D.** Katedra technologie obrábění

Datum zadání bakalářské práce:	**18. listopadu 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**29. června 2012**

Doc. Ing. Jiří Staněk, CSc.
děkan

L.S.

Ing. Jan Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 18. prosince 2011

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	**Příjmení** Štefan	**Jméno** Vojtěch
STUDIJNÍ OBOR	B2341 „Zabezpečování jakosti“	
VEDOUCÍ PRÁCE	**Příjmení (včetně titulů)** Doc. Ing. Zídková, Ph.D.	**Jméno** Helena
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST – KTO	

DRUH PRÁCE	~~**DIPLOMOVÁ**~~	**BAKALÁŘSKÁ**	**Nehodící se škrtněte**
NÁZEV PRÁCE	Zpracování kurzu pro interní auditory podle ČSN EN ISO 19011:2003		

FAKULTA	strojní		**KATEDRA**	KTO		**ROK ODEVZD.**	2012

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	96		**TEXTOVÁ ČÁST**	67		**GRAFICKÁ ČÁST**	29

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) **ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY**	Cílem této bakalářské práce je vytvoření kurzu pro interní auditory podle normy ČSN EN ISO 19011:2003 včetně zajištění potřebných podkladů pro vzdělávání účastníků školení.
KLÍČOVÁ SLOVA **ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE**	Interní audit, auditor, organizace, kvalita, systém, management, norma

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	**Surname** Štefan	**Name** Vojtěch
FIELD OF STUDY	B2341 "Quality Control"	
SUPERVISOR	**Surname (Inclusive of Degrees)** Doc. Ing. Zídková, Ph.D.	**Name** Helena
INSTITUTION	ZČU - FST - KTO	
TYPE OF WORK	~~**DIPLOMA**~~	**BACHELOR**	**Delete when not applicable**
TITLE OF THE WORK	Development of a course for internal auditors in accordance with ČSN EN ISO 19011:2003		

FACULTY	Mechanical Engineering	**DEPARTMENT**	Machining Technology	**SUBMITTED IN**	2012

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	96	**TEXT PART**	67	**GRAPHICAL PART**	29

BRIEF DESCRIPTION **TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS**	The aim of this thesis is to create a course for internal auditors in accordance with ČSN EN ISO 19011:2003 including the arranging of all the necessary training materials for the participants.
KEY WORDS	Internal audit, auditor, organization, quality, systém, management, standard

Prohlášení o autorství

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

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

V Plzni dne: …….. . . . . .

podpis autora

AUTORSKÁ PRÁVA

Podle Zákona o právu autorském č. 35/1965 Sb. (175/1996 Sb. ČR) § 17 a Zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. je využití a společenské uplatnění výsledků bakalářské práce, včetně uváděných vědeckých a výrobně-technických poznatků nebo jakékoliv nakládání s nimi možné pouze na základě autorské smlouvy za souhlasu autora a Fakulty strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Poděkování

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Doc. Ing. Heleně Zídkové, Ph.D., za odborné vedení a ochotně poskytnuté rady, které mi poskytla při vypracování bakalářské práce.

Obsah

Seznam použitých zkratek 10

1. Úvod 11

1.1. Historie kvality 12

1.2. Důvody budování systému kvality 12

1.3. Charakteristika systému kvality 13

1.3.1. Charakteristika systému kvality podle ISO 9001 13

1.3.2. Charakteristika systému EMS podle ISO 14001 14

1.3.3. Charakteristika systému BOZP podle ČSN OHSAS 18001 16

2. Filosofie prověřování 17

2.1. Základní pojmy 17

2.2. Typy auditů 18

2.2.1. Vnitřní audit-audit první stranou 18

2.2.2. Vnější audit-audit druhou stranou 19

2.2.3. Vnější audit-audit třetí stranou 20

2.2.4. Systémový audit 20

2.2.5. Procesní audit 20

2.2.6. Výrobkový audit 20

2.2.7. Další typy auditů 21

2.3. Cíle auditu 21

2.4. Požadavky na auditora 22

2.4.1. Vlastnosti auditora 22

2.4.2. Znalosti a dovednosti auditora 24

2.4.3. Vzdělání, pracovní zkušenost, školení/výcvik auditora a zkušenosti z auditu 25

2.4.4. Osobní rozvoj auditora 27

2.5. Požadavky na auditované 27

2.6. Postup a fáze auditu 28

2.6.1. Program auditů 30

2.6.1.1. Vytvoření programu auditů 30

2.6.1.2. Uplatňování programu auditů 32

2.6.1.3. Monitorování a přezkoumání programu auditů 32

2.6.2. Zahájení auditu 32

2.6.3. Plánování auditů 34

2.6.4. Příprava auditu 35

2.6.5. Provedení auditu 37

2.6.6. Nápravná opatření 40

2.6.7. Ukončení auditu 40

2.7. Kontrolní audit 40

2.8. Techniky auditování 41

2.9. Psychologie auditu 43

3. Vizualizace obsahu 46

4. Přínosy 47

5. Závěr 49

Bibliografie 51

Seznam obrázků 52

Seznam tabulek 52

Seznam příloh 52

Seznam použitých zkratek

BOZP	Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
CD	Compact disc
ČSN	Česká státní norma
EHS	Evropské hospodářské společenství
EMS	Environmental Management System
EN	Evropská norma
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PDCA	Plan, Do, Check, Act
QMS	Quality management systém

1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá základní odbornou přípravou interních auditorů v souvislosti s požadavky ČSN EN ISO 19011:2003 podle norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Školení je určeno jak pro jednotlivce, tak pro organizace, které auditují izolovaně nebo integrovaný systém řízení. Zavedené systémy v podniku jsou prověřovány z hlediska shody praxe s patřičnou auditovanou normou.

Kurz je vhodný pro začínající i pokročilé auditory, kteří se chtějí dozvědět o základním přehledu předmětu, náplních a cílech interních auditů. Souběžně s touto prací byla vypracována také elektronická prezentace, která slouží jako pomocný nástroj ke školení interních auditorů. Jednotlivé snímky prezentace jsou v této práci zobrazeny v přílohách. Umožňují tak účastníkům kurzu větší přehlednost, např. dopisováním vlastních poznámek.

Cílem školení je zisk odborné způsobilosti a patřičných znalostí účastníků pro vykonávání interních auditů.

1.1. Historie kvality

Slovo kvalita, svým významem, bylo používáno již od starověku. Už v dávných dobách bylo pro lidi důležité to, jak jim jejich výrobky slouží. První normy moderního typu pro systémy managementu kvality byly vytvořeny v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století. Jednalo se o normy vojenské a normy pro jaderné elektrárny, které byly v té době na počátku své historie. Všeobecně použitelné normy se vyvinuly přibližně o 10 až 20 let později. Významným bodem historie řízení kvality bylo přijetí směrnice ES 85/374/EHS o sbližování zákonů a dalších právních a správních předpisů členských států o odpovědnosti za vadné výrobky a směrnice 92/59/EHS o všeobecné bezpečnosti výrobků. Podle směrnice ES 85/374/EHS nese výrobce veškerou odpovědnost za rizika spojená se vznikem škod na životě, zdraví a majetku. Z tohoto důvodu musí výrobce zabezpečit minimální riziko vzniku vadného výrobku. Smyslem těchto směrnic je tedy uvedení bezpečných výrobků na trh.

Proto v dnešní době již není vytváření a provozování systému kvality ojedinělé. Čím dál více organizací si je vědomo, že se nejedná pouze o to uspokojit zákazníka certifikátem, ale že správný, funkční, účinný a efektivní systém je tím správným klíčem k přínosu pro všechny zúčastněné.

1.2. Důvody budování systému kvality

Pokud se organizace rozhodne vybudovat systém managementu kvality, může tak být učiněno z několika důvodů. Uveďme si alespoň některé z nich:

- Uplatnění se na trzích EU
- Naplnění požadavků a očekávání zákazníka
- Zlepšení vztahů a komunikace se zákazníky, zajištění rovnocennosti
- Zlepšení vztahů a komunikace s dodavatelem
- Snížení nákladů na proces zabezpečování výrobku nebo služby
- Konkurenceschopnost na domácích i světových trzích
- Zaručení preventivních činností, že již vzniklé neshody se nebudou opakovat
- Neustálé rozšiřování norem pro systémy managementu
- Pomáhá organizaci pracovat systematicky s rozumným využitím časových, lidských, materiálních a duševních zdrojů a kapacit

▪ Slouží jako průvodce pro auditora, zákazníka, dodavatele, certifikační orgán a jiné zúčastněné strany [3,4]

Aby byl systém funkční, účinný a efektivní, je zapotřebí nejen procesů pro odhalování, odstraňování, řešení a předcházení neshod, ale zejména procesů pro neustálé zlepšování činností. Tím je myšleno nepřetržité zkoumání stávajícího stavu a přijímání opatření pro lepší chod činností. Za přezkoumání těchto systémových vlastností je odpovědné vrcholové vedení organizace. K tomuto účelu má vrcholové vedení několik použitelných nástrojů. Nejvíce efektivním nástrojem je systém interních auditů. [3]

1.3. Charakteristika systému kvality

1.3.1. **Charakteristika systému kvality podle ISO 9001**

Systém řízení kvality podle ISO 9001 lze definovat jako dobře promyšlený a normalizovaný systém řízení, který se opírá o následující body:

a) organizace je přesně definována
b) pracovní a kontrolní postupy jsou specifikovány
c) postupy jsou řízeny tak, aby došlo k jejich vylepšení
d) provádění postupů je důsledné a je následováno jejich kontrolou
e) nutnost zaznamenávat provedení a výsledky z kontrol a postupů

Jedná se o systém řízení, který pomáhá organizacím v jejich uspořádání. Pro nově vybudované organizace je však o něco větším pomocníkem. Principem je hledání odpovědí na tyto otázky:

Kdo je odpovědný za konkrétní činnosti.
Co je pracovní náplní každého pracovníka v určitou chvíli. ***Co*** má přednostní nárok pro podnik z pohledu podniku.
Jak se má postupovat za účelem uvedení činností do vzájemného souladu.
Kdy má být daná činnost hotova, aby po ní mohly následovat další činnosti.
Za kolik (myšleny finanční náklady) může být proces uskutečněn. U každého procesu by měla být takzvaná kalkulace ceny.

Základem systému řízení kvality dle ISO 9001 je stanovit procesy, které jsou pro podnik důležité a zároveň přispívají ke zlepšení spokojenosti zákazníků. Dále je zapotřebí stanovit interní dokumentaci sloužící k řízení procesů a stanovit záznamy o činnostech. Neméně důležitá je aplikace principu neustálého zlepšování procesů a kvality produktu. Toho dosáhneme právě například pomocí interních auditů.

Tato norma je založena na principu známém jako Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej. Z anglického názvu Plan-Do-Check-Act. Ve zkratce PDCA. Tento princip si lze vysvětlit následovně:

- Plánuj: urči cíle a procesy potřebné k dosažení výsledků vzhledem k požadavkům zákazníka a politice organizace.
- Dělej: uskutečňuj procesy.
- Kontroluj: pozoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politikám, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích.
- Jednej: prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu. [5]

1.3.2. **Charakteristika systému EMS podle ISO 14001**

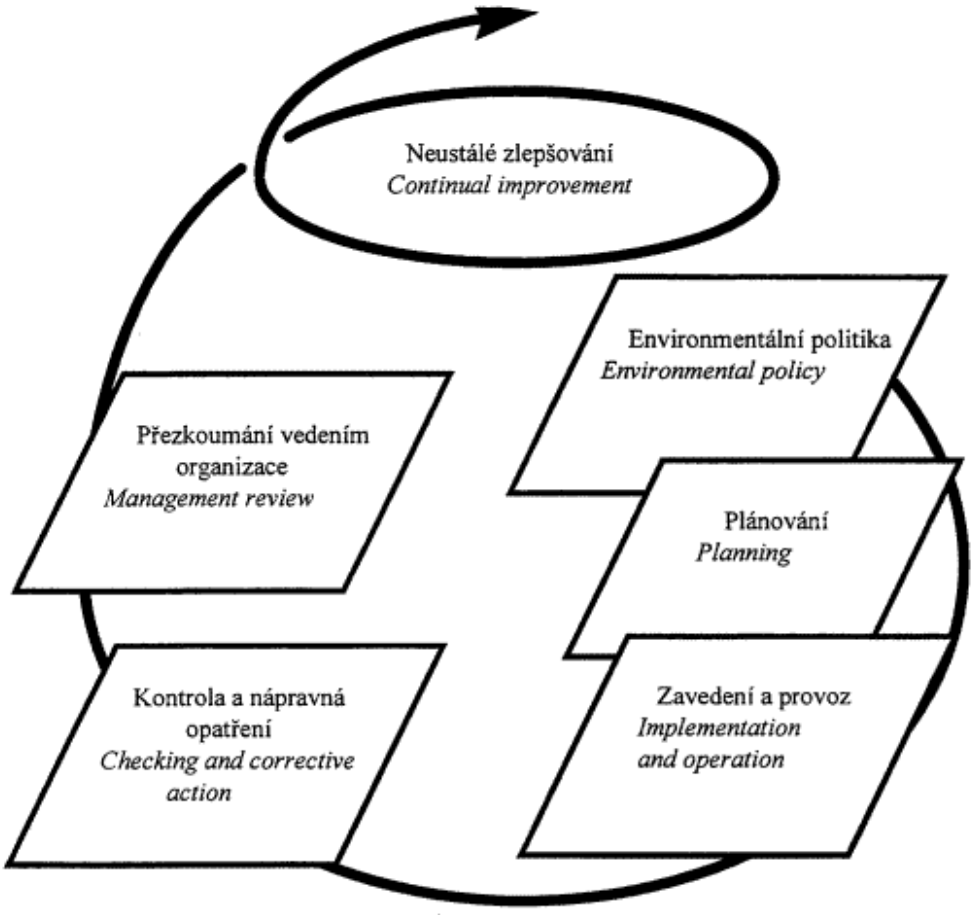
Systém řízení EMS podle ISO 14001 nazýván také jako systém environmentálního managementu má za úkol z co největší části zabránit nebo omezit škodlivému dopadu z činností firmy vůči životnímu prostředí. Tento systém má však jistá úskalí. S rostoucími požadavky na životní prostředí se budou zvyšovat náklady, a konkurenceschopnost firmy bude oslabena.

Jedná se tedy o systém přesně dodržovaných zásad, který slouží k vedení environmentálního systému firmy. Úkolem firmy, která na tento způsob vedení přistoupí, je zhodnocení celkového postavení vzhledem k životnímu prostředí a vytváření určitých opatření, která vedou ke zlepšení tohoto postavení.

Základem systému řízení EMS dle ISO 14001 je v první řadě zjištění environmentálních dopadů z činností firmy a zajištění potřebné legislativy k těmto dopadům. Dále je zapotřebí požadavky legislativy akceptovat, realizovat a zahrnout do podnikových dokumentů. V závěru nesmí být opomenut princip neustálého zlepšování, a to zejména z důvodu snížení dopadů.

Tato norma je, stejně jako norma předchozí viz 1.3.1 Charakteristika systému kvality podle ISO 9001, založena na principu PDCA. I v tomto případě si můžeme princip vysvětlit:

▪ Plánuj: urči cíle a procesy potřebné k dosažení výsledků v souladu s environmentální politikou.
▪ Dělej: uplatňuj procesy
▪ Kontroluj: soustavně pozoruj a měř procesy, které se vážou k environmentální politice, a podávej zprávy o výsledcích.
▪ Jednej: konej opatření pro neustálé zlepšování systému environmentálního managementu. [6]



Obr. 1: Model systému environmentálního managementu

1.3.3. **Charakteristika systému BOZP podle ČSN OHSAS 18001**

Snahou tohoto systému je co nejvíce zabránit možným dopadům na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Hlavním principem je nalezení všech eventuálních nebezpečí na pracovištích. Tato nebezpečí by měla být dostatečně řízena, aby bylo maximálně zabezpečeno zdraví pracovníků a všech osob, které se nacházejí na pracovištích. Proto je velký důkaz kladen na prevenci a předvídatelnost, které možným rizikovým situacím pomáhají předcházet. Tato norma je uspořádána tak, aby bylo možno ji sloučit společně s normami ISO 9001 a ISO 14001 v jeden systémový celek, takzvaná integrace systémů.

Pokud tento systém zavedeme, získáme tím pro naši firmu určité přínosy. Mezi hlavní přínosy patří především minimalizace a včasná identifikace všech možných rizik, které mohou ohrozit bezpečnost všech osob. Dalším přínosem je snížení nákladů, které jsou vynaloženy na odstranění nehod na pracovištích a snížení takzvaných nemocí z povolání. A v neposlední řadě se zlepší celková image společnosti.

I tato norma je založena na principu PDCA.

- Plánuj: urči cíle a procesy potřebné k dosažení výsledků v souladu s BOZP politikou.
- Dělej: uplatňuj procesy
- Kontroluj: soustavně pozoruj a měř procesy, které se vážou k politice BOZP a podávej zprávy o výsledcích.
- Jednej: konej opatření pro neustálé zlepšování systému BOZP. [7]

Schéma, znázorněné pomocí obrázku, je shodné jako pro model systému environmentálního managementu. Samozřejmě vzhledem k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

2. Filosofie prověřování

2.1. Základní pojmy

Než bude podrobněji vysvětlena teorie auditů, je potřeba si vysvětlit pár základních termínů.

"audit"
systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivního hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu

"kritéria auditu"
soubor politik, postupů, nebo požadavků

"důkaz z auditu"
záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné

"zjištění z auditu"
výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu

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

"klient auditu"
organizace nebo osoba žádající o audit

"auditovaná organizace"
organizace, v níž se provádí audit

"auditor"
osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu

"tým auditorů"
jeden nebo více auditorů, kteří provádějí audit, a jsou podpořeni v případě potřeby technickými experty

"technický expert"

osoba, která poskytuje týmu auditorů specifické znalosti nebo odborné posudky

"program auditů"

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

"plán auditu"

popis činností a uspořádání organizace auditu

"předmět auditu"

velikost a vymezení/ohraničení auditu

"odborná způsobilost"

prokázané osobní vlastnosti a prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti [2]

2.2. Typy auditů

Audity jsou velmi efektivní nástroje pro uskutečnění, aktualizaci a zdokonalení systému managementu. Prověřují shodu, nebo neshodu systému řízení s požadavky norem. Výstupní hodnotou je potom zpráva o stavu prověřované oblasti a potvrzení shody s požadavky normy, nebo potvrzení neshody. V tom případě musí být přijata nápravná a preventivní opatření. Kromě prověřování shody a neshody systému řízení by mělo být cílem auditu zajistit přidanou hodnotu a zlepšit stabilitu kvality.

2.2.1. **Vnitřní audit - audit první stranou**

Vnitřní audity slouží jako účinný nástroj pro zlepšení systému zabezpečování kvality. Mají za úkol odborně posoudit účinnost chodu zdokumentovaného systému řízení kvality ve svém podniku. Z důvodu nestrannosti a objektivity posudku účinnosti chodu zdokumentovaného systému řízení je zapotřebí, aby byl vykonaný jmenovaným týmem vyškolených auditorů. Tento tým by se měl skládat z pracovníků stejného podniku, kteří jsou součástí neprověřovaných stanovišť. V případě podobné pracovní činnosti umožňuje tento požadavek spolupráci mezi jednotlivými pracovišti podniku a dochází k vytvoření týmové práce. Ke zlepšení komunikace a auditní činnosti je vhodné

zapojit pracovníky, kteří nejsou zaměřeni pouze na kvalitu, ale také na další útvary jako např. životní prostředí atd.

Účast vedoucího prověřovaného pracoviště zvýší jeho informovanost a účinnost auditu. Proto by se vedoucí měl zúčastnit již vstupního jednání, kde mu je umožněno definovat své požadavky vůči prověřované oblasti. Ukončením auditu a vytvořením protokolu o auditu je vedoucí prověřovaného pracoviště obeznámen s výsledky. Písemné výsledky může dále prodiskutovat s týmem auditorů, který audit prováděl, ale i s pracovníky prověřované oblasti. Nakonec jsou provedena nápravná a preventivní opatření.

V plánu auditů by měla být alespoň jednou za rok zahrnuta kontrola všech činností ve vztahu na prvek systému kvality.

Auditoři nejsou odpovědni za vzniklé neshody v systému kvality.

2.2.2. **Vnější audit - audit druhou stranou**

Jsou takzvané zákaznické audity, kde audity provádí zákazník. Audit je zaměřen na kontrolu stability kvality dodávek dodavatele. Slouží tak jako nástroj při výběru nejvhodnějšího dodavatele. Zákazník může přenášet své požadavky na dodavatele. Z tohoto důvodu je lepší pro obě strany smluvně dohodnout závazné podmínky.

Provedení auditu by mělo být vykonáno osobou způsobilou dle metodického postupu normy ČSN EN ISO 19011. Dalším předpokladem je, že osoby, které budou vykonávat audit, nebudou ve střetu zájmů a předpojaté vzhledem k auditu a jeho výsledkům.

Stejně jako u vnitřního auditu je auditory vyžadována účast vedoucího prověřované oblasti. Žádoucí je také asistence vedoucího představitele pro kvalitu, zejména při vstupním jednání, kde může navrhnout své požadavky. Po ukončení auditu je zápis z auditu dostupný pro vedoucího prověřované oblasti. Ten může vznášet připomínky a navrhovat nápravná a preventivní opatření, která může prodiskutovat s týmem auditorů. Závěrečné hodnocení auditu může hrát důležitou roli při volbě dodavatele.

Zákaznické audity musí být řádně a předem plánovány, kromě neplánovaných auditů, které řeší problémy jako např. zhoršení kvality.

2.2.3. **Vnější audit - audit třetí stranou**

Audit je prováděn organizací (certifikačním orgánem), která je nestranná, nezávislá a nezaujatá. Provedení auditu bývá nejčastěji v úvodních a závěrečných etapách přípravy systému managementu. Proto se tyto audity nazývají úvodní, vstupní, předcertifikační, nebo certifikační. Systém je hodnocen s využitím hodnotícího systému dle jeho funkčnosti, účinnosti a efektivnosti.

2.2.4. **Systémový audit**

Slouží k prověřování účinnosti a efektivnosti systému managementu kvality. Jako nástroj slouží prověřování existence a míry zavedení jednotlivých prvků a činností, z nichž se systém skládá. Existenci a míru zavedení prověřujeme například pomocí záznamů, ukazatelů a výsledků. [3]

2.2.5. **Procesní audit**

Auditem procesu se prověřuje účinnost jednotlivých procesů systému managementu kvality. Tím je myšleno potvrzení nebo prokázání skutečnosti o dodržení způsobilosti a účelnosti určitých postupů a činností. Nástrojem k tomu je potvrzení/prokázání o dodržení způsobilosti a účelnosti určitých procesů a činností, popř. vymezení nápravných opatření. [3]

2.2.6. **Výrobkový audit**

U výrobkového auditu je předmětem prověřování systému managementu kvality určitého výrobku. Účelem tohoto auditu je prokázání, že kvalita výstupu splňuje požadavky zákazníka, popř. povinné požadavky.

2.2.7. **Další typy auditů**

Volba typu a druhu auditu závisí na určeném cíli a rozsahu auditu. Typ auditu je ovlivněn:

a) vztahem k plánu auditů:
- plánovaný audit
- neplánovaný audit (mimořádný)

b) prověřovaným subjektem:
- audit procesu
- audit prvku systému
- audit příručky kvality
- audit dokumentace

c) požadovaným rozsahem prověřování:
- audit komplexní
- audit dílčí
- audit následný

d) požadovanou etapou prověřování:
- audit výrobního postupu
- audit výrobního procesu
- audit výrobků před expedicí
- audit výrobků ve výrobě [3]

2.3. Cíle auditu

K provedení auditu může vést několik cílů. Cílem auditu je zpravidla rutinní prověření systému, zda zdokumentované principy jsou správně, účinně a efektivně zavedeny a zda není zapotřebí tyto postupy v některých oblastech revidovat.

Mezi **hlavní cíle** auditorů při průběhu auditu patří:

▪ Určit, v jaké míře se shodují prvky systému kvality vůči specifikovaným, dokumentovaným a realizovaným požadavkům
▪ Vytvořit objektivní a nezkreslený soubor informací, který má za úkol informovat vrcholové vedení organizace o stavu sytému kvality
▪ Ověřit, z jaké míry jsou vytyčené cíle plněny
▪ Ověřit, z jaké míry jsou splněna zákonná opatření, normy a předpisy
▪ Ověřit, z jaké míry jsou plněny technicko-organizační normy (např. směrnice, interní předpisy)
▪ Zabezpečit, aby byl systém kvality funkční
▪ Určit, jak je systém kvality účinný
▪ Určit, jak je systém kvality efektivní
▪ Neustále předcházet neshodám
▪ Zjistit neshody včas, než budou odhaleny externím pracovníkem
▪ Zabezpečovat průběžné zlepšování systému kvality
▪ Zabezpečovat aktualizaci systému kvality

Dalšími cíly auditorů při průběhu auditů můžou být například:

▪ Úspora finančních nákladů za vykonání auditů
▪ Zvýšení odborné způsobilosti pracovníků organizace
▪ Zlepšení informovanosti o systému kvality uvnitř organizace [3]

2.4. Požadavky na auditora

2.4.1. **Vlastnosti auditora**

Během auditu přicházejí auditoři do styku s různými typy lidí. Tito lidé se liší svojí povahou, vzděláním nebo pracovním postavením. Auditoři proto musí zvládat přizpůsobení v komunikaci s rozlišnými typy lidí. Aby bylo dosahováno přesných a důvěryhodných výsledků z auditu, je potřeba se tedy zaměřit především na vlastnosti auditorů. Je vhodné, aby si každá organizace stanovila své vlastní požadavky na vlastnosti auditora, nebo se řídila požadavky, které jsou deklarovány normou jako požadavky doporučené.

Požadavky na osobní vlastnosti auditora jsou zahrnuty v normě ČSN EN ISO 19011, podle které má být auditor:

- etický, tj. spravedlivý, pravdivý, upřímný, čestný a rozvážný
- přístupný názorům, tj. ochotný zvažovat alternativní myšlenky nebo hlediska
- diplomatický, tj. taktní v přístupu k lidem
- pozorný, tj. uvědomuje si své okolí a je schopen porozumět okolním situacím
- všestranný, tj. přizpůsobuje se pohotově různým situacím
- houževnatý, tj. vytrvale se zaměřuje na dosahování cílů
- rozhodný, tj. včas dosahuje závěrů založených na logické úvaze a analýze
- samostatný, tj. jedná a působí nezávisle, zatímco vzájemné působení s ostatními je efektivní. [2]

Kromě těchto normou specifikovaných vlastností se u auditorů můžeme setkat s dalšími osobními vlastnostmi. Ať už žádoucími, nebo nežádoucími. Uvedeme si pro příklad některé z nich:

Pozitivní vlastnosti auditora

- přirozená autorita
- objektivnost
- profesionálnost
- přesnost
- dochvilnost
- nezaujatost
- připravenost
- sebeukázněnost
- chuť učit se nové věci
- schopnost naslouchat
- dobré komunikační a vyjadřovací schopnosti
- schopnost vcítění se do pozice prověřované osoby
- odpovědnost
- lidskost

Negativní vlastnosti auditora

- nechuť ke komunikaci
- potřeba mít poslední slovo
- povýšenost a arogance
- špatné organizační schopnosti
- tendence vytvářet ukvapené závěry
- bojácnost
- netrpělivost
- lenivost
- naivita
- nepřipravenost
- neukázněnost
- nestálost
- nepoctivost
- snaha být populární

2.4.2. **Znalosti a dovednosti auditora**

Skutečnost, že auditor má potřebné vlastnosti, není jedinou podmínkou. Neméně důležité jsou odborné znalosti a dovednosti. Auditoři by měli mít všeobecné a specifické znalosti definované normou ČSN EN ISO 19011.

Mezi **všeobecné znalosti** patří:

▪ Umět používat zásady auditu a vhodné postupy
- efektivní plánování a organizace auditu
- dodržení časového rozvrhu auditů
- zaměření se na významné věci
- kontrola přesnosti shromážděných informací
- zaznamenávání skutečností zjištěných během auditu
- efektivní komunikace a jiné

▪ Umět zahrnout rozsah auditu a aplikovat kritéria auditu
- normy (kvality i systému environmentálního managementu), nebo jiné dokumenty použité jako kritéria auditu
- působení složek systému managementu mezi sebou
- užití odpovídajících dokumentů v daných situacích auditů a jiné

▪ Pochopit provozní souvislosti v organizaci
- obeznámení se s hlavními procesy
- obeznámení se s firemní terminologií
- umět se orientovat v organizačním rozsahu, struktuře a vzájemných vztazích a jiné

▪ Mít znalost vhodných zákonů, předpisů a požadavků v patřičném oboru organizace
- smlouvy a dohody
- zákony a předpisy v oboru podnikání organizace a národní legislativa
- jiné požadavky, se kterými se organizace ztotožňuje [2,1]

Jak bylo zmíněno v předešlém odstavci, kromě všeobecných znalostí by měl auditor prokazovat i určité specifické znalosti. A to jak v oblasti systému managementu kvality (QMS), tak v oblasti systému environmentálního managementu (EMS).

Mezi **specifické znalosti v oblasti QMS** patří:

- specifická terminologie QMS
- specifická terminologie auditu
- zásady managementu kvality a jejich aplikace
- nástroje managementu kvality a jejich aplikace
- významné zákony, předpisy a související dokumenty a jiné

Mezi **specifické znalosti v oblasti EMS** patří:

- specifická terminologie EMS
- zásady environmentálního managementu a jejich aplikace
- nástroje environmentálního managementu a jejich aplikace
- technické a environmentální aspekty činností
- znalost oblasti životního prostředí a jiné

2.4.3. **Vzdělání, pracovní zkušenost, školení/výcvik auditora a zkušenosti z auditu**

Auditor by měl mít ukončené požadované **vzdělání**, které mu napomáhá získat normou definované znalosti a dovednosti (viz 2.4.2 Znalosti a dovednosti auditora). Minimální požadovaná úroveň vzdělání není určena normou.

Dalším požadavkem na auditora je **pracovní zkušenost**. Nabyté pracovní zkušenosti pomáhají k rozvoji znalostí a dovedností. Tyto zkušenosti by měly být především v technické, manažerské nebo odborné funkci. Měly by zahrnovat posouzení, komunikaci a řešení problémů s jinými manažery, pracovníky, zákazníky, či jinými zainteresovanými stranami. Auditor by měl také vykonávat pracovní funkci, která jeho nabyté znalosti a dovednosti rozvine v oblasti řízení kvality, environmentálního řízení, respektive řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Délka pracovní zkušenosti není nikterak definována normou.

Auditor, by se měl také zúčastňovat **školení**, které slouží jako další nástroj k nabytí potřebných znalostí. Školení může být uskutečněno v rámci vlastní organizace, nebo externí organizací.

Než auditor bude moci provést vlastní prověřování, je zapotřebí, aby měl **zkušenosti z provádění auditů**. Zkušenosti získává během auditů, kdy je pod dozorem zkušenějších pracovníků a vedoucího týmu auditorů. Audity, prováděné za účelem získání zkušeností z auditu, by měly být vykonávány ve stejném oboru jako následné vlastní měření auditora.

Úroveň těchto atributů by měla být určena organizací. Pro příklad si uvedeme úrovně těchto čtyř základních atributů popsané v tab. 1. Tyto úrovně jsou vhodné pro provádění certifikačních nebo podobných auditů.

Parametr	Auditor	Auditor obou oborů	Vedoucí týmu auditorů
Vzdělání	Středoškolské vzdělání (viz Poznámka 1)	Totéž jako u auditora	Totéž jako u auditora
Celková pracovní zkušenost	5 let (viz Poznámka 2)	Totéž jako u auditora	Totéž jako u auditora
Pracovní zkušenost v oboru managementu kvality nebo environmentálního managementu	Nejméně 2 roky z celkových 5 let	2 roky v druhém oboru (viz Poznámka 3)	Totéž jako u auditora
Školení/výcvik auditorů	40 h školení/výcviku auditu	24 h školení/výcviku v druhém oboru (viz Poznámka 4)	Totéž jako u auditora
Zkušenosti z auditů	4 kompletní audity z celkových 20 dní zkušeností z auditů jako auditor v přípravě pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů (viz Poznámka 5). Audity by měly být dokončeny nejméně během tří posledních let.	Tři kompletní audity z celkových nejméně 15 dní zkušeností z auditů v druhém oboru pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů v druhém oboru (viz Poznámka 5). Audity by měly být dokončeny nejméně během dvou posledních let.	Tři kompletní audity z celkových nejméně 15 dní zkušeností z auditů působící v roli vedoucího týmu auditorů pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů (viz Poznámka 5). Audity by měly být dokončeny nejméně během dvou posledních let .

POZNÁMKA 1 Středoškolské vzdělání je ta část národního vzdělávacího systému, který navazuje na základní stupeň, ale který je dokončený před přijetím na vysokoškolský nebo podobný vzdělávací stupeň.

POZNÁMKA 2 Je přípustné snížit o 1 rok počet let pracovní zkušenosti, pokud má auditor příslušné vzdělání, které navazuje na středoškolské.

POZNÁMKA 3 Pracovní zkušenost v druhém oboru smí být souběžná s pracovní zkušeností v prvním oboru.

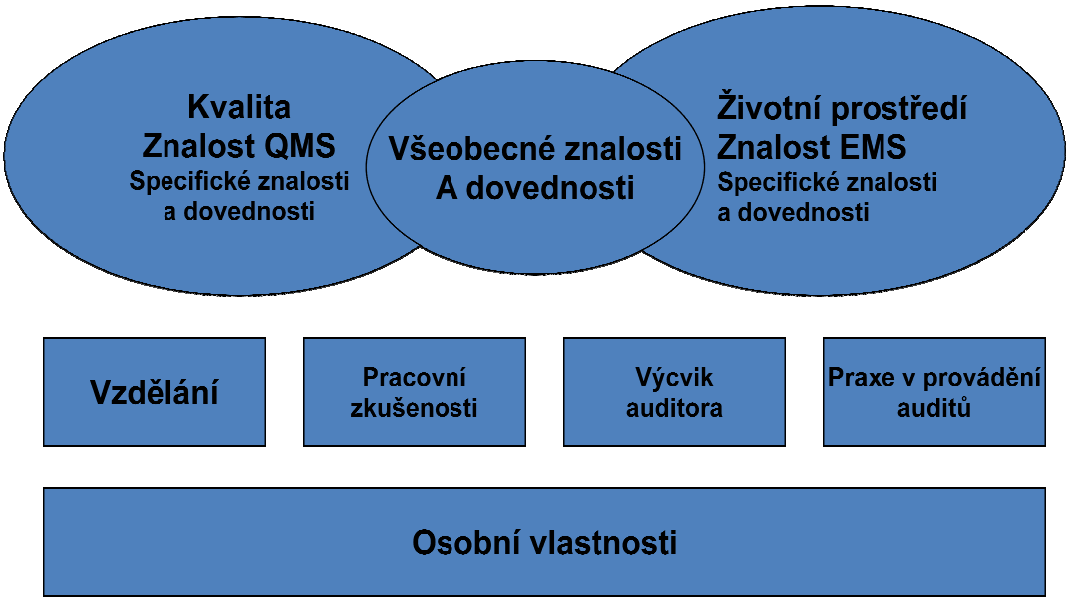
POZNÁMKA 4 Školení/výcvik ve druhém oboru spočívá v osvojení znalostí příslušných norem, zákonů, předpisů, principů, metod a technik.

POZNÁMKA 5 Kompletní audity jsou audity provedené podle všech kroků popsaných v 6.3 až 6.6 (ČSN ISO 19011). Celková zkušenost z auditů by měla být pokryta celou normou systému managementu.

Tab. 1: Příklad úrovně vzdělání, pracovních zkušeností, školení/výcviku auditorů a zkušeností z auditů [2]

2.4.4. **Osobní rozvoj auditora**

Úkolem každého auditora je zabezpečení neustálého osobního rozvoje. Tím je myšleno prohloubení jeho znalostí, vlastností a dovedností. Pokud zvolíme a vhodně provedeme hodnocení interního auditora, měli bychom nalézt oblasti, ve kterých je zapotřebí zlepšení odborné způsobilosti. Způsobilost si lze udržovat například pravidelnou účastí na interních auditech systému řízení, absolvováním školení/výcviků, samostudiem, účastí na setkání auditorů apod. Udržení odborné způsobilosti je důležité z hlediska důvěry a spolehnutí se na proces auditů. Koncepce odborné způsobilosti auditora je znázorněna na obr. 2.



Obr. 2: Koncepce odborné způsobilosti auditora

2.5. Požadavky na auditované

Vedení organizace zvolí vedení prověřované oblasti, které se bude společně s týmem auditorů spolupodílet na auditu. Vedoucí auditované oblasti je povinen poskytnout týmu auditorů pracovníky, kteří mají za úkol být přítomni v místě auditu, a vytvářet dobré pracovní podmínky pro auditující stranu. Tyto pracovníky předem seznámí s průběhem auditu a se způsobem spolupráce s auditory. Pokud je to vhodné, určí osoby, které poslouží týmu auditorů jako doprovod. Vedoucí auditované strany spolupracuje s vedoucím auditorem a týmem auditorů, kterému předkládá veškerou vyžádanou postupovou dokumentaci. Dalším úkolem vedoucího prověřované strany je

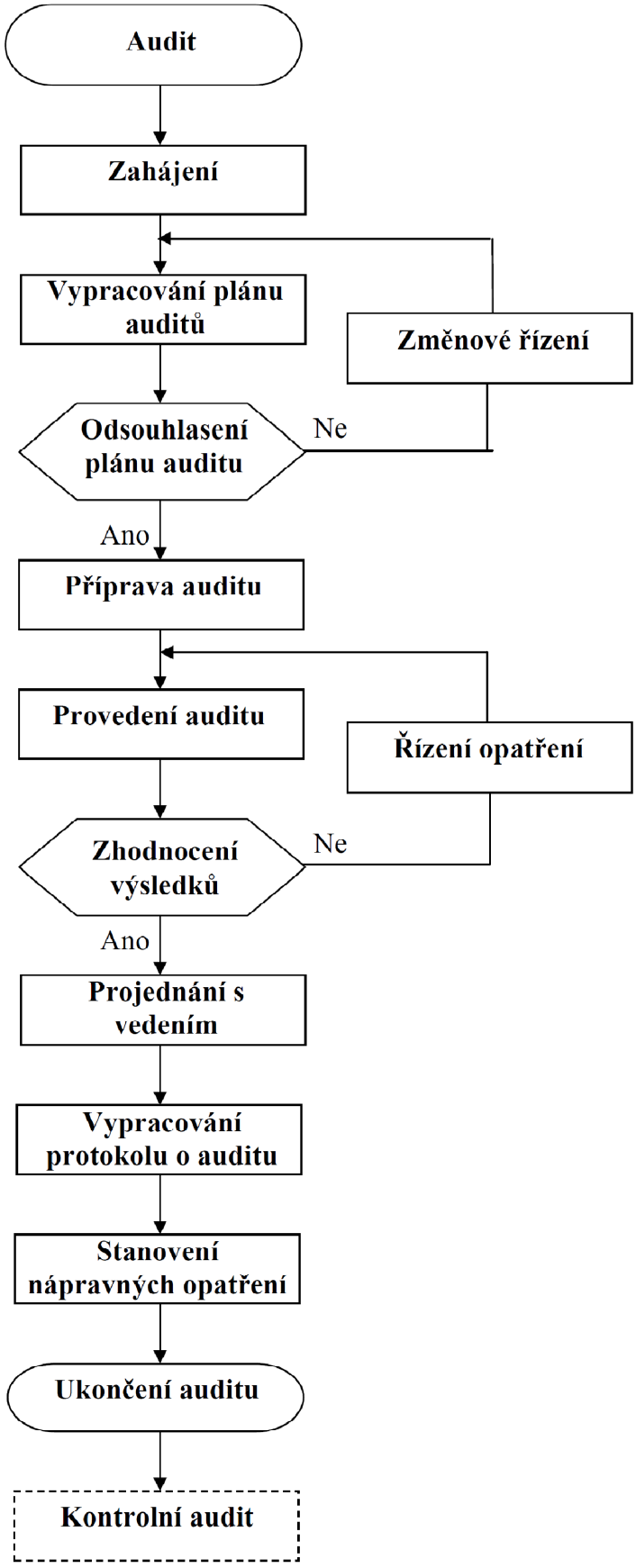
odsouhlasení časového plánu, osob, které se účastní vstupního a výstupního jednání auditu, a přijmutí nápravných opatření, která jsou potřebná k odstranění vzniklých neshod.

Prověřovaná strana musí být přesvědčena o tom, že audit slouží k jejímu prospěchu, a že snaha auditora je spíše být spolupracovníkem, který se snaží prověřovanou oblast řešit a vnášet do ní nový názor.

Snahou auditora je zaujmout vůči prověřované straně takový vztah, aby si pracovníci prověřované strany mysleli, že nejsou součástí prověřování, ale že auditor prověřuje pouze systém kvality.

2.6. Postup a fáze auditu

Průběh auditu si lze rozdělit do několika etap. V několika následujících kapitolách se seznámíme s těmito jednotlivými fázemi auditu. Pro lepší představu si zobrazíme postup auditu schematicky, pomocí vývojového diagramu znázorněném na obr. 3.



Obr. 3: Postup a fáze auditu

2.6.1. **Program auditů**

Programem auditů je myšlen jeden, nebo soubor více auditů, které jsou v organizaci naplánovány na určité období a za určitým účelem. V případě, že je ve firmě aplikován integrovaný systém řízení, lze do programu auditů pojmout audity kombinované. Kombinovaným auditem je myšlen audit dvou nebo více systémů řízení. Při skladbě programu auditů je třeba si uvědomit, že každý proces je potřeba auditovat alespoň jedenkrát za určité období. To znamená, že je nutné přizpůsobit rozsah a počet auditů vůči současné situaci v systému řízení kvality, systému řízení environmentu, popř. systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [1]

2.6.1.1. Vytvoření programu auditů

Pro vytvoření programu auditů je nutné určit:

1) cíle auditu
2) rozsah auditu
3) odpovědnosti a zdroje
4) postupy programu auditů

Ad 1) Aby byly audity plánovány a nasměrovány správným směrem, měly by mít určené cíle. Příkladem takovýchto cílů může být např. ověření shodnosti se smluvními požadavky, udržení důvěry vůči dodavateli, zlepšování systému managementu a jiné. Při stanovování cílů je nutné zvážit některá hlediska, mezi která patří např.:

- priority vedení organizace
- požadavky systému řízení kvality, systému řízení environmentu, popř. systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- požadavky zákonů, předpisů, smluv atd.
- požadavky zákazníka a dalších zainteresovaných stran
- zvážení možných rizik pro organizaci
- hodnocení dodavatelů a jiné [1]

Ad 2) Rozsah programu auditů se může lišit dle různých hledisek. Tato hlediska je třeba zohlednit. Jedná se například o:

- velikost, zaměření a složitost organizační struktury auditované organizace
- frekvence prováděných auditů
- předmět, cíl a dobu trvání auditů
- počet a složitosti auditovaných činností
- požadavky smluv, předpisů a norem
- výsledky z předchozích auditů a jiné [1]

Ad 3) Kromě cílů a rozsahu programu auditů je potřeba stanovit také odpovědnosti a zdroje. Osoby zodpovědné za řízení programu auditů by měly rozumět zásadám auditů, znalostem a dovednostem auditorů a umět používat techniky auditu. Zodpovědné osoby by také měly mít určité manažerské, obchodní a technické vědomosti z auditované oblasti. K určení zdrojů programu auditů je potřeba se zaměřit například na:

- finanční zdroje vynaložené na zavedení, řízení a zlepšování činností během auditu
- získávání a udržovaní potřebných znalostí a dovedností auditorů
- dobu trvání auditů
- techniky auditů a jiné
- rozsah auditů

Ad 4) V rámci plánování programu auditů mají proběhnout následující kroky:

- plánování a časové rozvržení auditů
- zajišťování odborné způsobilosti auditorů
- sestavení týmů auditorů a přidělení rolí a odpovědností jednotlivým auditorům
- provádění auditů
- udržování záznamů programu auditů
- monitorování dosahované úrovně a efektivnosti programu auditů
- podávání zpráv vedení společnosti o výsledcích programu auditů [1]

2.6.1.2. Uplatňování programu auditů

Uplatňování programu auditů by mělo zahrnovat následující položky:

- časové naplánování auditů
- zajištění odborné způsobilosti auditorů
- poskytování zdrojů potřebných pro provádění interních auditů
- zajištění provedení auditů
- zajištění řízení záznamů o činnostech při auditu
- zajištění přezkoumání a schválení zpráv z auditů [1]

2.6.1.3. Monitorování a přezkoumání programu auditů

Uplatňování programu auditů je zapotřebí monitorovat a přezkoumávat zejména kvůli ověření, zda byly splněny cíle auditu a nalezeny nedostatky. S těmito výsledky by mělo být obeznámeno vrcholové vedení auditované organizace. Objektem monitorování může být například:

- schopnost týmu auditorů realizovat plán auditu
- shoda provádění auditu s časovým harmonogramem
- naplnění cílů auditu
- zpětná vazba od auditovaného oddělení [1]

2.6.2. **Zahájení auditu**

Zahájení auditu je počáteční fází, při které je potřeba:

1) určit cíle, rozsah a kritéria auditu
2) jmenovat vedoucího týmu auditorů
3) vybrat tým auditorů
4) určit proveditelnost auditu
5) navázat úvodní kontakt s auditovanou stranou

Ad 1) Cílem auditu je prověření správnosti, účinnosti a efektivnosti zdokumentovaných principů systému. Prověření se uskuteční vzhledem k plánu auditů, nebo mimořádných požadavků, které vznikly např. náhlou změnou kvality výrobku,

změnou struktury organizace, změnou subdodavatele atd. Jednotlivé cíle vedoucí k provedení auditu jsou popsány v kapitole 2.3 Cíle auditu.

Určení rozsahu auditu by mělo být provedeno ihned po určení cílů auditu, protože ovlivní další fáze průběhu auditu. Podle rozsahu lze audit systému kvality rozdělit na:

- komplexní - prověření a vyhodnocení celého systému organizace
- dílčí - prověření jednotlivých prvků systému
- následný - kontrolní prověření účinnosti nápravných opatření

Kritérii auditu jsou myšlena doporučení, podle kterých se posuzuje shoda systému řízení. Zahrnují například normy, zákony, předpisy atd.

Ad 2) Vedoucí týmu auditorů je jmenován osobou, která je zodpovědná za řízení programu auditů. Při volbě vedoucího auditora je třeba brát ohled zejména na jeho zkušenosti, znalosti, dovednosti a v neposlední řadě také na praxi při vykonávání interních auditů.

Ad 3) Tým auditorů je vybrán vedoucím auditorem a osobou, která odpovídá za řízení programu auditů. Při volbě členů týmu je třeba zohlednit znalosti a dovednosti auditorů. Celkové požadavky na auditora jsou vypsány v kapitole 2.4 Požadavky na auditora. V případě, že nelze zajistit potřebnou odbornou způsobilost auditorů, je možné tým doplnit o technického experta. Kromě doplnění o technického experta je vhodné zapojit i auditory v přípravě, kteří zkušenosti z praxe provádění interních auditů teprve potřebují získat. Auditovaná organizace má možnost požadovat výměnu konkrétních členů auditorského týmu. Za přijatelný důvod je možné považovat například pracovní minulost auditora v prověřované organizaci, špatné zkušenosti s chováním auditora atd. Počet členů týmu je ovlivněn velikostí organizace, celkové odborné způsobilosti týmu auditorů a dalšími hledisky. Pokud bude audit zajišťován jedním auditorem, je zapotřebí, kromě výše uvedených bodů, vzít ohled i na jeho zastoupení na pozici vedoucího auditora. To znamená, že na sebe bere všechny povinnosti vedoucího auditora.

Ad 4) O proveditelnosti interního auditu rozhoduje pracovník, který je odpovědný za řízení programu auditů. V případě, že shledá audit za neproveditelný, navrhne auditované organizaci jiné řešení.

Ad 5) Úvodní kontakt mezi týmem auditorů a pracovníky auditované strany může být pojat formálně i neformálně. Jednat by spolu měli vedoucí týmu auditorů a vedení auditované strany zejména o zajištění informací o časovém plánu, zpřístupnění k důležitým dokumentům, vzájemné dohodě na účasti pozorovatelů a průvodců týmu auditu atd.

2.6.3. **Plánování auditů**

Veškerá prováděná činnost systému kvality, která je prověřována, musí být i plánována. Nástrojem pro určení časového rozvržení postupu auditu je plán auditů. Forma a vedení plánu jsou písemné. Plán auditů je vypracován vedoucím auditorem, který spolupracuje s vedením auditované oblasti, obvykle na jeden rok. Plán je vydán na začátku kalendářního roku. Vedoucí auditované oblasti musí tento plán přezkoumat a vznést k němu svá vyjádření. Proto by měl plán auditů být z časových důvodů předložen auditované oblasti alespoň v týdenním předstihu. Povinností plánu auditů je jeho schválení jak z auditující, tak z auditované strany. Pokud nedojde k odsouhlasení plánu auditů, je třeba provést změnové řízení. Důležitou vlastností plánu auditů je flexibilita z důvodu jeho změny, nebo úpravy v průběhu auditu.

Obsahem plánu auditů by měly být údaje, které se vztahují k auditu a řízení dokumentace.

Údaje vztahující se k auditu
- rozsah auditu
- oblasti a činnosti, které se prověřují
- kdo je odpovědný za prověřovanou činnost
- termín, doba trvání a četnost auditu
- jmenování vedoucího auditora

Údaje vztahující se k řízení dokumentů
- název a označení dokumentu
- počet stran dokumentu
- informace o tom, kdo plán auditů vypracoval a schválil
- údaje o aktuálnosti

2.6.4. **Příprava auditu**

Před začátkem fáze provedení interního auditu je třeba se na audit důkladně a předem připravit. Vzhledem k tomu, že doba přípravy závisí na cílech, rozsahu auditu, počtu auditorů a jiných aspektech, nelze ji všeobecně nikterak stanovit. Pokud je k provedení auditu určen větší počet auditorů, je třeba svolat schůzku, na které jsou projednány věci nutné k přípravě auditu. V rámci přípravy na audit je nutné:

1) přezkoumat dokumenty
2) seznámit se s výsledky předchozích auditů, popř. i s jejich přijatými nápravnými opatřeními
3) přidělit práci auditujícímu týmu
4) stanovit po domluvě s auditovanou stranou datum provedení auditu
5) připravit pracovní dokumenty

Ad 1) Přezkoumání dokumentů je základním požadavkem přípravy na audit. Účelem přezkoumání je ověření, zda jsou současné dokumenty systému řízení ve shodě s kritérii auditu. Tím je myšleno např. prověření úplnosti dokumentace vůči požadavkům norem ISO 9001, ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001. Tato část přípravy auditu zahrnuje přezkoumání řídící dokumentace systému řízení kvality, navazujících dokumentů a záznamů a zpráv z předešlých auditů. V případě, že je dokumentace označena auditory za nedostatečnou, měl by být audit pozastaven do přijetí nápravných opatření. Tato opatření je třeba přijmout ještě před zahájením provedení auditu.

Ad 2) Při seznámení s výsledky z předchozích auditů je auditor upozorněn na rizikové oblasti, ve kterých již při minulé auditní činnosti byly nalezeny chyby a nesrovnalosti.

Ad 3) Přidělení práce jednotlivým členům týmu auditorů náleží vedoucímu tohoto týmu. Ten se snaží každému auditorovi z týmu vhodně přiřadit odpovědnost za auditování specifických procesů, funkcí, oblastí a činností. Vedoucí týmu auditorů má také pravomoc kdykoliv pozměnit přidělenou práci konkrétního auditora.

Ad 4) Termín přípravy na audit bývá zpravidla dle ročního plánu. Termín provedení auditu musí být určen v dostatečném a stanoveném předstihu. Na doporučení je vhodné auditovanou stranu obeznámit alespoň 7 dní před auditem.

Ad 5) Posledním bodem přípravy auditu je příprava pracovních dokumentů. Tyto dokumenty slouží jako odkazy a záznamy z průběhu auditu. Pracovním dokumentem sloužícím při vykonávání interních auditů může být např. plán pro vzorkování, formulář pro záznam zjištění z auditu, formulář pro záznam z jednání atd.

Nejdůležitějším pracovním dokumentem je auditní dotazník. Dobře připravený dotazník, který obsahuje důležité body zaměření auditu, je tedy základem pro dobré provedení prověrky. Dotazník slouží během auditu pouze jako vodítko, tzn. je nevhodné jej souvisle číst. Pokud provedeme audit bez tohoto dokumentu, může se stát, že audit bude neúčinný a to z důvodu opomenutí některého požadavku. Auditní dotazník je tvořen formou souboru základních otázek, které musí být v průběhu auditu zodpovězeny. Výsledky z těchto otázek jsou poté zaznamenávány do samostatných formulářů. Dotazník lze také zpracovat jednotnou formou, kdy zároveň slouží i jako formulář pro záznam údajů. Kromě položení a zodpovězení otázek, které jsou obsaženy v auditním dotazníku, dochází zpravidla ke vzniku doplňujících otázek. Doplňující otázky závisí na stavu situace a zkušenostech auditora. Na zkušenostech auditora bude také záviset podrobnost připravených otázek. Auditor začátečník bude mít k dispozici podrobněji připravené otázky než zkušený auditor. Tomu postačí jen vypsání základních bodů. Důležitou úpravou dotazníku může být zvýraznění a doplnění otázek, které byly během posledního vykonaného auditu zodpovězeny nedostatečně, nebo nebyly zodpovězeny vůbec. Při zhotovení auditního dotazníku by se nemělo zapomenout na to, že poznámky budou využity při závěrečném shrnutí a přípravě zprávy z auditu. Otázky dotazníku by se měly ptát na:

- dodržování předpisů a norem
- stupeň jejich znalostí u pracovníků, kteří řídí a vykonávají stanovené činnosti
- prevenci před výskytem neshod
- odstranění nepřesností, které byly zaznamenány při předešlých auditech

Formulace otázek by měla být pokládána pokud možno tak, aby byla vyloučena možnost odpovědí typu ano/ne. Pokládání otázek by mělo být uzpůsobeno tak, aby nedošlo k nedorozumění, nebo záměně, a aby předem již nevnucovalo odpověď.

Všechny pracovní dokumenty, sloužící k přípravě auditu, by se včetně záznamů měly uchovávat alespoň do ukončení auditu. Dokumenty, které obsahují citlivé informace, mají být členy týmu auditorů po celou dobu vhodně zabezpečeny.

2.6.5. **Provedení auditu**

Audit musí být veden profesionálním způsobem, aby výsledky a vážnost auditora byly pracovníky prověřované organizace plně akceptovány. Auditor se musí vyvarovat jakýchkoli emotivních vystoupení, vyslovování závěrů nebo vyhodnocení před zdokumentováním objektivních důkazů, vyslovování poznámek k účinnosti opatření a doporučení k účinnějšímu řešení. Auditor musí se všemi informacemi zacházet jako s důvěrnými sděleními. [3] Samotné provedení auditu by mělo obsahovat:

1) sběr a ověření informací, sběr důkazů z auditu
2) zjištění z auditu
3) závěr z auditu, závěrečné jednání a protokol z auditu

Ad 1) Cílem auditorů je během auditu získávat a ověřovat informace pomocí výběru vhodných vzorků. Vzhledem k tomu, že výběr vzorku je namátkový, jedná se o takzvané statistické zjištění. Tím je myšleno, že vzniká určitá nejistota zjištění, které si musí být auditovaná i auditující strana vědoma. Zjištěním může být pouze informace, kterou je možno ověřit. Z tohoto důvodu je nutné tyto informace a důkazy zaznamenávat. Záznamy slouží k dokumentování činností auditního týmu. Povinností auditorů je zaznamenávat všechna zjištění, jak pozitivní, tak negativní. Shromažďovat informace lze pomocí:

- pohovorů
- sledování činností a procesů
- přezkoumání dokumentů

Pohovory jsou významným nástrojem pro shromažďování informací. Aby byly vedeny správně, je důležité, aby se auditor, který tyto pohovory vede, držel určitých zásad. Auditor by měl:

- pozdravit a představit se
- vést pohovor s pracovníky různých funkcí a úrovní
- vést pohovor přímo na pracovníkově pracovišti a v řádné pracovní době
- vést pohovor tak, aby se pracovník cítil uvolněně
- vysvětlit proč se pohovor koná
- požádat pracovníka, aby mu popsal jeho práci
- pokládat otázky, které předem nevnucují odpověď
- shrnout výsledky pohovoru společně s pracovníkem
- poděkovat za spolupráci

Zkoumanými dokumenty jsou myšleny např.: kontrolní záznamy, záznamy z porad, zprávy z auditů, záznamy od zákazníka, počítačové databáze, webové stránky atd. Pro ověřování informací a sběr důkazů je třeba správně zvolit techniku auditování. Jednotlivé techniky auditování jsou vysvětleny v kapitole 2.8 Techniky auditování.

Ad 2) Dalším bodem provedení auditu je zjištění z auditu. Záznam zjištění z auditu je zhotoven buď každým auditorem, nebo vedoucím týmu auditorů a měl by být sepsán tak, aby byl všem stranám srozumitelný. Zjištění z auditu udávají shodu, nebo neshodu s kritérii auditu. V případě zjištění shody s kritérii auditu má být shoda zaznamenána včetně míst, funkcí a procesů, které byly auditovány. V případě zjištění neshody mají být neshody přezkoumány auditovanou stranou, která má potvrdit přesnost a srozumitelnost vzniklých neshod. Pokud dojde k rozdílnosti názorů obou stran, je zapotřebí neshodné body zaznamenat, včetně vyjádření auditovaného i auditujícího.

Ad 3) Na konci provedení auditu je třeba provést závěry, závěrečné jednání a zpracovat protokol z auditu.

Tým auditorů, který interní audit prováděl, shrne a prodiskutuje důležité závěry průběhu auditu, připraví doporučení a odsouhlasí závěry. Při odsouhlasení závěrů je potřeba brát v úvahu vznik nejistot, způsobených statistickým zjišťováním.

Po prodiskutování závěrů z auditu je svoláno jednání. Závěrečného jednání se účastní všichni členové auditního týmu, auditovaná strana a je-li to nutné i další strany. Jednání vede vedoucí auditního týmu, který srozumitelně prezentuje zjištění a závěry z auditu. Vzniklé neshody jsou prezentovány podle jejich závažnosti od nejzávažnějších. Všechny tyto nedostatky by měly být uznány a odsouhlaseny vedoucím auditované strany. Pokud se auditující a auditovaná strana neshodnou na zjištění z auditu a závěrech z auditu, je zapotřebí tento problém projednat. V případě, že problém nebude vyřešen, je nutné zaznamenat názory obou stran.

Protokol z auditu by měl být vypracován ihned po závěrečném jednání. Protokol představuje souhrnnou informaci o provedeném auditu. Z tohoto důvodu by auditoři a ostatní vlastníci protokolu měli respektovat jeho důvěrnost. Za jeho obsah nese odpovědnost vedoucí týmu auditorů. Obsahem protokolu je:

- obsah, rozsah a cíle auditu
- závěry z auditu
- kritéria auditu
- datum auditu
- zjištění z auditu
- plán auditu
- potvrzení splnění cílů dle plánu auditu
- údaje klienta auditu
- seznam členů auditované organizace
- údaje vedoucího a členů auditního týmu
- posouzení, z jaké míry systém splňuje požadavky norem
- rozdíly v názorech mezi auditovanou a auditní stranou
- doporučení ke zlepšování
- prohlášení o důvěrnosti
- přílohy
- rozdělovník [2,3]

Původní záznam o neshodách a protokol o auditu je předán vedoucím auditorem osobě, která má za úkol řízení programu interních auditů. Pro protokol o auditu platí

všechny požadavky na řízenou dokumentaci. Tento dokument by měl být po určitou dobu přístupný a měla by být určena doba a místo archivace.

2.6.6. **Nápravná opatření**

Povinností organizace je provádět nápravná opatření, která slouží k odstranění příčin neshod. Tím je zabezpečeno, že nebude docházet k jejich opětovnému výskytu. Stanovení nápravných opatření musí být úměrné důsledkům zjištěných neshod a týká se toho, kdo je odpovědný za auditovanou oblast, ve které se neshoda zjistila. Je zapotřebí, aby byl vypracován dokumentovaný postup, podle kterého bude možno stanovit požadavky na:

- způsob, jakým se příčiny neshod budou určovat
- přezkoumávání neshod
- určení a naplnění nápravných opatření
- zaznamenávání výsledků z provedených opatření
- způsob, jak bude přezkoumána efektivnost provedených nápravných opatření
- vyhodnocení, čeho bude při nápravných opatření potřeba, aby nedocházelo k jejich opětovnému výskytu

Kromě vytvoření dokumentovaného postupu, který nám stanoví požadavky ohledně nápravných opatření, je vhodné uchovávat registr přetrvávajících neshod a to z důvodu kontroly dodržování stanovených termínů pro přijetí nápravných opatření. Obsahem registru by mělo být i zaznamenávání termínů následných auditů a uzavření jednotlivých nápravných opatření.

2.6.7. **Ukončení auditu**

Ukončením auditu je myšleno provedení všech činností, které jsou obsaženy a popsány v plánu auditu, a vydání protokolu z auditu.

2.7. Kontrolní audit

Efektivnost nápravných opatření je potřeba ověřit. K tomuto účelu je vhodné provést kontrolní audit. Kontrolní audit je uskutečněn vzhledem k výsledkům provedeného auditu a má tedy za úkol zkontrolovat odstranění nedostatků.

V některých případech se kontrolní audit může omezit na předložení revidované dokumentace k přezkoumání, jindy je nutný kontrolní audit na místě. Jestliže se to jeví jako přijatelné, je možné kontrolní audit spojit s příštím plánovaným interním auditem. K zaznamenání výsledků tohoto auditu se obvykle používá původně vystavený záznam o neshodě, v případě potřeby zpráva o auditu. [3]

2.8. Techniky auditování

Provedení interního auditu se může vykonávat různými způsoby jako např. komunikací s pracovníky prověřovaných oblastí na různých pracovních pozicích, kontrolou postupů, pročítáním řídících dokumentů a kontrolou počítačových systémů. K provedení interního auditu nám poslouží různé techniky auditování. Mezi tyto techniky patří:

1) auditování dokumentace
2) vlastní prohlídka
3) detailní prověření
4) stopovací technika
5) pokládání otázek
6) kontrola počítačových systémů
7) výběr příkladů
8) prostřídání technik a nepravidelné zařazení nových prvků

Ad 1) U auditování dokumentace je úkolem interního auditora zkontrolovat soustavu řídících dokumentů. Soustavou řídících dokumentů je myšlena např. příručka kvality, směrnice, organizační řád či jiné dokumenty. Náplní kontroly je ověření, zda došlo k řádnému zdokumentování všech prvků systému, zda tyto dokumenty jsou úplné, podepsány odpovědnou osobou, splňují pravidelnou a řádnou revizi, a zda je na jednotlivých pracovištích aktuální dokumentace. Úkolem interního auditora je také ověření plnění všech prvků systému řízení a provedených úkonů, zda jsou v souladu s dokumentací. V neposlední řadě nesmí být opomenuta doložitelnost popisu pracovní funkce všech pracovníků.

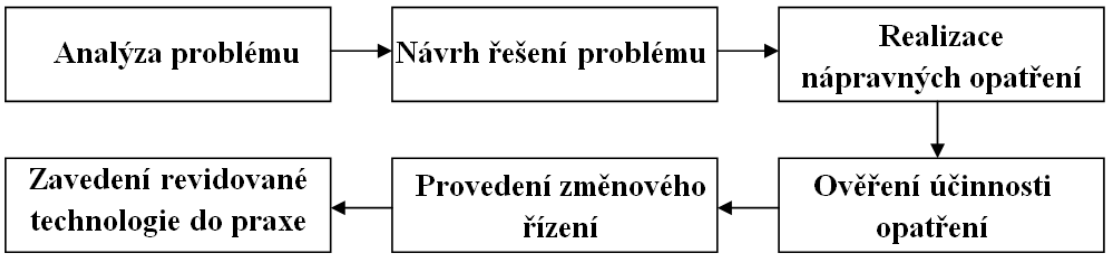
Ad 2) Aby interní auditor získal odpovědi na otázky z předem připraveného dotazníku, lze využít např. kontrolu dodržování postupů, porovnání předepsaných

podmínek se současnými pracovními podmínkami, zkoušení pracovníků z jejich postupů podle dokumentace, studiem kontrolních záznamů nebo dalšími způsoby. Při provádění vlastní prohlídky je důležité, aby se auditor nenechal odvést od tématu, nebyl ovlivněn vlastními předsudky a nenechal průběh a tempo auditu na prověřovaném.

Ad 3) Při detailním prověřování je úkolem interního auditora zvolit činnost, výrobek nebo prostředí, na kterém se provede detailní audit. Součástí auditu je také technické měření a zkoušení. Příkladem takového detailního měření může být kontrola skladování materiálu, který má specifické podmínky pro skladování a přemisťování. Jedná-li se např. o hořlavý materiál, je zapotřebí udržovat určité tepelné rozmezí látky. Z tohoto důvodu je nutné v místě uchování látky udržovat kalibrovaný teploměr a měřit teplotu látky, dodržovat stanovený tepelný rozsah látky a zapisovat záznam o tomto měření.

Ad 4) Stopování interního auditu se odvíjí od jednoho předpisu směrem k dalším, na které se odvolává. [3]

Takovým příkladem může být sledování řešení nějakého závažného problému. Postup průběhu řešení tohoto problému si lze jednoduše zobrazit pomocí následujícího obrázku.



Obr. 4: Řešení závažného problému stopovací technikou

Ad 5) Cílem pokládání otázek je zjištění, jak pracovníci prověřované oblasti znají své odpovědnosti a pravomoci, a jak se činnosti provádí. Interní auditor pokládá pracovníkovi improvizované otázky. Uveďme si příklady improvizovaných otázek pro jednotlivé typy. Pokládané otázky můžou být:

▪ zavádějící - příklad: Když se zde nenachází kontrolor, aby vám schválil, že je operace v pořádku, tak na něj nečekáte, že ne?
▪ nečekané - příklad: Jak zareagujete v případě, když se vám během výrobního procesu poruší nástroj?
▪ naivní - příklad: Nechápu průběh této operace. Můžete mi vysvětlit její princip?
▪ dotazy na splnění požadavků - příklad: Jak zajišťujete zkoušení podle této normy? [3]

Při kladení otázek, se nelze spolehnout na to, že auditovaný bude odpovídat pravdivě. Z tohoto důvodu by se měl auditor vždy přesvědčit na vlastní oči.

Ad 6) U kontroly počítačových systémů by si měl nechat interní auditor vysvětlit princip počítačem řízeného procesu. Kromě principu by auditorovi měla být vysvětlena obsluhou tohoto systému také kontrola a přístupnost pracovníků k tomuto systému.

Ad 7) Během interního auditu je vhodné, aby si auditor nechával předkládat dokumentaci náhodně a na svoji žádost. Tímto se zamezí úmyslnému předkládání nejlepší dokumentace. Dokumenty nebo vzorky jsou vybírány z různých etap výrobního procesu. V případě nalezení nedostatku je vhodné, aby si interní auditor vyžádal další výběr z daného místa, nebo dokumentů.

Ad 8) Při vykonávání interních auditů není vhodné využívat pouze jednu techniku prověřování. Techniky je vhodné různě obměňovat a doplňovat.

2.9. Psychologie auditu

Psychologií auditu je myšleno navození správné atmosféry pomocí chování a vystupování během interního auditu. Aby byla atmosféra mezi prověřovanou a prověřující stranou uvolněná, je vhodné z pohledu auditora mít smysl pro společenský dialog a zároveň umět naslouchat. Úkolem interního auditora je hledání nedostatků v systému řízení. Z tohoto důvodu se pracovníci auditované oblasti leckdy dívají na auditora jako na člověka, který hledá nedostatky v jejich práci. K vykonání interního

auditu je velmi důležitá spolupráce mezi auditorem a pracovníkem auditované oblasti, proto je zapotřebí vést s auditovaným efektivní komunikaci, kterou se vzájemné vztahy nebudou zhoršovat.

Již po příchodu na prověřované pracoviště může auditor poznat pracovní klima, které se zde nachází. Ne vždy může být osoba podrobená auditu v dobrém psychickém rozpoložení. Aby se této situaci předešlo, je vhodné:

- seznámit prověřovaného s průběhem, cíly, rozsahem a dalšími body auditu
- vysvětlit prověřované straně, že vykonání interního auditu slouží ke zlepšení systému kvality a tím i ke zlepšení kvality výrobků
- přistupovat k auditu ze strany auditora profesionálně a zodpovědně

Pro udržování správné a přátelské atmosféry, která přispívá k lepší spolupráci a tím i k lepším výsledkům z auditu, mezi auditující a auditovanou stranou, je vhodné držet se určitých zásad. Mezi tyto zásady patří:

- snaha o počáteční volnou konverzaci - není vhodné se od začátku dostávat přímo k věci
- plynulý rozhovor s auditovaným - snaha auditovaného neodpovídat pouze na položené otázky
- formálnost a dobré způsoby auditora, brát auditovaného jako důležitou osobu
- nehledat neshody za každou cenu - počet zjištění z auditu nikterak nesouvisí s hodnocením auditora
- konzultace auditora s prověřovanou stranou nad svými postupy a hodnocením - akceptování připomínek od prověřovaných
- naslouchání k prověřovaným - pochopení toho, co říkají
- auditor nepoučuje - snaží se fungovat spíše jako poradce
- auditor nehledá viníky - poukáže, že někteří pracovníci nepostupují stanoveným postupem, ale neoznačuje je za viníky

Kromě těchto zásad si lze všímat také různých způsobů chování, a to zejména:

▪ mimiky a gestikulace - pozornost a naslouchání lze přečíst např. z náklonu těla a výrazu v obličeji
▪ oční kontakt - je důležité, aby prověřovaný viděl v auditorových očích pozorný zájem
▪ hlas - je vhodné nemluvit příliš nahlas nebo potichu, nemluvit příliš rychle, nebo pomalu a podobně
▪ povzbuzení komunikace s prověřovaným vhodnými slovy - vybízení k pokračování rozhovoru během komunikace pomocí slov jako např. „hm“, „aha“, „ano?“ atd.

3. Vizualizace obsahu

Vizualizace grafického zpracování elektronické prezentace, která slouží jako podpůrný nástroj při školení interních auditorů, je zobrazena a přiložena v přílohách této bakalářské práce. Kromě příloh v tištěné podobě je zpřístupněna také v elektronické podobě, a to na přiloženém CD, které je součástí bakalářské práce.

4. Přínosy

Přínosy bakalářské práce

Kurz je určen pro zájemce o školení v oblasti vykonávání interních auditů. Účastí na kurzu by zájemci mělo být poskytnuto dostatečné vzdělání v této oblasti. Své získané vědomosti a poznatky ze školení poté může uplatňovat v praxi. Samozřejmostí je tedy účastníkovo neustálé zdokonalování a praxe z vykonávání interních auditů.

Hlavním přínosem kurzu je poskytnutí důležitých informací srozumitelnou formou a zajištění podkladů z oblasti interního auditování. Vzdělávací materiály jsou vhodné jak pro účastníky kurzu, tak pro školitele, který kurz vede. Podklady zahrnují bakalářskou práci včetně příloh, které obsahují dokumenty používané při vykonávání interních auditů a vizualizaci obsahu. Vizualizací obsahu je myšleno vypracování podpůrných materiálů, které slouží k zapisování poznámek a zlepšení přehledu v průběhu prezentace. Tyto materiály obdrží účastníci před zahájením prezentace. Druhou částí podkladů je elektronická prezentace. Prezentace obsahuje všechny důležité body první podkladové části a slouží zejména jako vodítko pro školitele v průběhu přednášky. V jejím závěru bude vyhrazen čas pro diskuzi a konkrétní dotazy školených pracovníků.

Přínosy interního auditu

Vykonávání interních auditů může v organizaci plnit různé funkce. Velmi důležitou funkcí je poradenská funkce. Interní auditor poskytuje auditované organizaci poradenské služby, které mají za úkol se zaměřit na zdokonalení procesů správy a řízení auditované organizace. Interním auditem lze také objevit oblasti, kde je vhodné efektivněji nakládat s prostředky a poskytovat informace, které jsou důležité pro řízení rizik. Pro organizaci, ve které je interní audit vykonán, to znamená přínos v mnoha směrech, včetně přidané hodnoty. Přidanou hodnotou je myšlena hodnota, která je vytvořena organizací za účelem přinášení užitku jejím vlastníkům, zákazníkům a ostatním zainteresovaným stranám. K tomuto účelu přispívá interní auditor, který je organizací pověřen, a zabývá se podstatou operací a příležitostmi pro zdokonalení. Jeho

cenné informace mohou být organizaci podávány například ve formě konzultací, doporučení a auditorských zpráv.

V roce 2006 provedla firma PricewaterhouseCoopers průzkum trhu v českých podnicích, který se zabýval mimo jiné i přínosy interního auditu. Z průzkumu jsou zjevné nejdůležitější přínosy interního auditu pro organizaci.

Posouzení vnitřních kontrol a zjištění slabých stránek	55 %
Posouzení rizik pro organizaci	15 %
Zlepšení efektivity provozu	11 %
Posílení dodržování směrnic a postupů organizace	10 %
Přínos k zavedení postupů v souladu se zákonem Sarbanes-Oxley	3 %
Zjištění podvodu	2 %
Ostatní	5 %

Tab. 2: Přínosy interního auditu [12]

5. Závěr

V úvodu této práce byl popsán cíl, účel a zpracování kurzu pro interní auditory. Než mohli být účastníci školení seznámeni s hlavní částí, filosofií prověřování, bylo třeba je seznámit s významem pojmu kvalita. Obsahem úvodní části je tedy také historie kvality, důvody, proč systém kvality budovat a charakteristiky systémů podle ISO 9001, ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001.

V další části práce byly popsány všechny důležité body z filosofie prověřování. Jelikož je tato část z celého školení nejdůležitější, byla jí věnována největší pozornost. Pro uvedení účastníků kurzu do hlavní části, filosofie prověřování, bylo důležité jim představit základní pojmy a seznámit je s rozdělením základních typů auditů, které jsou v praxi vykonávány. K provedení auditu je důležité určit jeho cíle. Hlavním a dalším cílům je věnována samostatná podkapitola. Dalším bodem této části byly požadavky na auditující a auditovanou stranu. Požadavky na auditující, neboli audit vykonávající stranu, zahrnují například nároky na osobní vlastnosti auditora, jeho znalosti a dovednosti, vzdělání, pracovní zkušenosti a jiné požadavky včetně osobního rozvoje, který je pro udržování odborné způsobilosti auditora velmi potřebný. Nejobsáhlejší podkapitola celé práce popisuje postup a jednotlivé fáze auditu. Pro názornější představu postupných fází auditu je přiložen vývojový diagram. Ten obsahuje všechny etapy, kterými je během interního auditu nutné projít. Kromě vysvětlení na vývojovém diagramu jsou všechny etapy popsány v následujících podkapitolách od zahájení auditu po jeho ukončení, přijetí nápravných opatření a vykonání následného auditu, který má za úkol zhodnotit efektivnost nápravných opatření. Jakými způsoby lze provádět interní audit, je vysvětleno v kapitole techniky auditování. Závěrem této části je zmíněna psychologie auditu. Ač se může na první dojem zdát, že se nejedná o nic důležitého, opak je pravdou. Právě atmosféra, která působí během celého auditu, má na průběh z auditu významný vliv.

Třetí část práce je zpracování elektronické prezentace čili vizuální provedení. Powerpointová prezentace sloužící jako nástroj pro školení interních auditorů byla zpřístupněna na přiloženém CD. Aby byla prezentace efektivní, byly účastníkům kurzu zajištěny i podklady k zapisování zajímavostí a poznámek ze školení. Podklady byly

vypracovány ve formě listů, na kterých jsou jednotlivé stránky prezentace, přiložených v části příloh této práce.

Poslední část práce je věnována přínosům a přílohám, ve kterých jsou kromě přiložených podkladů k elektronické prezentaci k dispozici také dokumenty z interních auditů.

Bibliografie

[1] Metodika interních auditů. *Eurochem* [online]. 2002-2012 [cit. 2012-06-04]. Dostupné z: http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+%2815%29%3A+Taktika+auditov%E1n%ED&ProdID=000288060A347D860002E8C2&PHPSESSID=fa...

[2] ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2003.

[3] HNÁTEK, Jan, Miroslav JEDLIČKA, Věra KOMRSOVÁ a Milan TRČKA. *Kurz pro interní auditory QVA*: *Textová část*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2001.

[4] *Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje* [online]. 2012 [cit. 2012-06-04]. Dostupné z: http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku/01-03-duvody-pro-zavedeni-systemu-managementu-jakosti-podle-iso-9001.pdf

[5] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2009.

[6] ČSN EN ISO 14001. *Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005.

[7] ČSN OHSAS 18001. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2008.

[8] Psychologie auditu. *Třetí ruka* [online]. 2011 [cit. 2012-06-04]. Dostupné z: http://www.tretiruka.cz/news/psychologie-auditu-/

[9] Doc. Ing. ZVONEČEK, Ph.D., František. *Prezentace z Podnikového auditování*. Plzeň, 2002. PowerPointová prezentace. FST ZČU v Plzni.

[10] *Interní audity systému jakosti*: *podklady pro školení interních auditorů*. Brno: Qualiform, 1997.

[11] TICHÝ, Zdeněk. *Řízení jakosti I* [online]. Brno: VUT v Brně, 2006, s. 12-19 [cit. 2012-06-04].

[12] Interní audit: Průzkum trhu. In: *PWC Česká republika* [online]. Česká republika, 2006 [cit. 2012-06-06]. Dostupné z: http://www.pwc.com/cs_CZ/cz/interni-audit/pruzkum-trhu-interni-audit-2006.pdf

Seznam obrázků

Obr. 1: Model systému environmentálního managementu ……...……. 15

Obr. 2: Koncepce odborné způsobilosti auditora …….. 27

Obr. 3: Postup a fáze auditu …….…….. 29

Obr. 4: Řešení závažného problému stopovací technikou …….…… 42

Seznam tabulek

Tab. 1: Příklad úrovně vzdělání, pracovních zkušeností, školení/výcviku auditorů, a zkušeností z auditů ……...…….. 26

Tab. 2: Přínosy interního auditu ……...……. 48

Seznam příloh

PŘÍLOHA č. 1: Program interních auditů

PŘÍLOHA č. 2: Plán interního auditu

PŘÍLOHA č. 3: Auditní dotazník

PŘÍLOHA č. 4: Záznam o zjištění z auditu

PŘÍLOHA č. 5: Zpráva z auditu

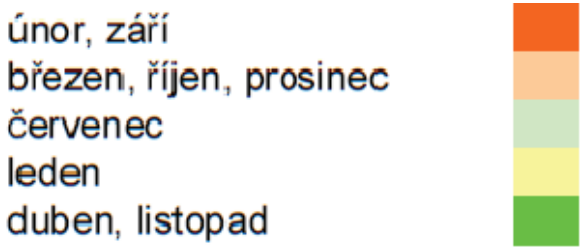
PŘÍLOHA č. 6: Protokol z auditu

PŘÍLOHA č. 7: Vizualizace obsahu

PŘÍLOHA č. 1

Program interních auditů

POŽADAVKY ISO 9001	Systém managementu jakosti				Odpovědnost managementu							Management zdrojů				Realizace produktu												Měření, analýza a zlepšování								Termín
PROCESY	4.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	5.1	5.2	5.3	5.4.1	5.4.2	5.5	5.6	6.2.1	6.2.2	6.3	6.4	7.1	7.2.1	7.2.2	7.2.3	7.4.1	7.4.2	7.4.3	7.5.1	7.5.2	7.5.3	7.5.4	7.5.5	7.6	8.2.1	8.2.2	8.2.3	8.2.4	8.3	8.4	8.5.1	8.5.2	8.5.3	
Plánování		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X																X				X			
Organizování a řízení společnosti	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X																X							
Kontrola funkce systému řízení				X			X	X	X	X	X																		X	X			X			
Komunikace se zákazníkem	X		X	X		X											X	X	X							X			X	X		X	X				
Nákup				X																X	X	X			X	X				X				X				
Expedice				X		X													X						X		X		X	X				X				
Řízení jakosti	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X					X	X	X				X		X				X	X	X		X	X	X		X	X
Technické plánování výroby				X												X	X	X			X		X	X	X			X		X		X		X			
Údržba				X										X									X					X		X			X				
Personalistika				X						X		X	X																	X						X	
Ochrana ŽP a BZP			X	X										X	X															X							
Řízení dokumentů a záznamů	X	X	X	X		X											X	X			X	X								X	X	X	X				
Řízení nápravných a preventivních opatření				X		X																								X		X	X		X	X
Řízení neshodných produktů				X		X																					X		X	X		X	X	X	X	X
Interní audity	X			X				X																		X				X						X	
Realizace produktu			X	X		X								X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	


únor, září
březen, říjen, prosinec
červenec
leden
duben, listopad

PŘÍLOHA č. 2

Plán interního auditu

FIRMA s.r.o.

IA č.: rok:	
Kontrolovaná oblast systému jakosti:	
Termín auditu:	Cíl auditu:
Auditor:	
Předložená dokumentace:	

Program auditu

Den	Od – do Místo	Předmět prověřování	Odpovědný pracovník

Předat odpovědnému pracovníkovi za prověřovanou oblast nejméně 5 dnů před zahájením auditu

Sestavil: *interní auditor*

Schválil: *vedoucí organizace*

V xxxx dne:

PŘÍLOHA č. 3

Auditní dotazník

AUDITNÍ DOTAZNÍK

IDENTIFIKACE AUDITU:

Jméno pracovníka odpovědného za auditovanou činnost:

Datum: Organizace (útvar):

Číslo otázky	Prvek normy ČSN EN ISO 9001:2001	Otázka	Existuje dokument či dokumentace popisující činnost či proces?	Dostačuje dokument či dokumentace k provádění činnosti (procesu)?	Provádí se činnost (proces) dle dokumentu či dokumentace)?	Jsou k dispozici záznamy poskytující důkaz o provedení činnosti či efektivnosti procesu??	Zjištění	Vyhovuje – nevyhovuje?
1.	4.1.	Jsou identifikovány procesy potřebné pro systém managementu jakosti v celé organizaci (i jejích organizačních složkách)?					✓	
2.	4.1.	Je stanovena jednoznačně posloupnost a vzájemné působení procesů?					✓	
3.	4.1.	Jsou stanovována kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení procesů?					✓ příloha č.5 PJ	
4.	4.1.	Jsou identifikovány potřebné zdroje (prostředky) a je zajištěna jejich dostupnost tak, aby bylo zajištěno fungování těchto procesů?					✓	
5.	4.1.	Jsou identifikovány a strukturovány informace potřebné pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování?					✓	
6.	4.1.	Jsou procesy monitorovány, měřeny a analyzovány?					✓ je zatím na začátku	
7.	4.1.	Jakým způsobem jsou uplatňována opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků procesů?					✓	
8.	4.1.	Jakým způsobem jsou uplatňována opatření nezbytná pro neustálé zlepšování procesů?					✓ je zatím na začátku	
9.	4.1.	Jsou některé procesy ovlivňující shodu produktu zajišťovány externě?					Ano – viz nakupování	
10.	4.1.	Je zajišťována jejich kontrola?					Ano – viz nakupování	
11.		Je kontrola externích procesů identifikována (popsána) v rámci systému jakosti?					✓	
12.								
13.								

PŘÍLOHA č. 4

Záznam o zjištění z auditu

Záznam o zjištění

Audit č.	List č.:
	z

Auditovaná oblast:	Datum:

Zjištění

Popis zjištění / Dokumenty

Povaha zjištění:

Auditor:	Zástupce auditované oblasti:
Vedoucí auditor:	**Garant auditované oblasti:**

Navržená opatření k nápravě

Schválení vedoucího auditora (Datum/podpis)		Garant auditované oblasti (Datum/podpis)	

Potvrzení realizace navržených nápravných opatření vedoucím auditorem (Datum/Podpis)	

PŘÍLOHA č. 5

Zpráva z auditu

FIRMA s.r.o.	**ZPRÁVA Z AUDITU**	Strana 1 / x

ZÁMĚR AUDITU

Auditovaná oblast:

Systém managementu jakosti společnosti FIRMA s.r.o., v ….

4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	Číslo auditu:	***xx / 200x***
7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5		Plánovaný termín:	

Vedoucí týmu auditorů:	Vedoucí prověřované oblasti:
Členové týmu:	Osoby – účastníci jednání:

Seznam dokumentace, která je podkladem pro audit:

Schválil: ……

PRŮBĚH AUDITU

Položka	**Popis požadavku / Zjištění**	**Výsledek** (shoda, neshoda, nedostatek, příležitost)
xxx		

Pozitivní přínos auditu:	Zhodnocení účinnosti systému kvality:

Podpis auditora:	Datum:
Podpis vedoucího prověřované oblasti:	Datum:
Požadovaná nápravná opatření / preventivní opatření:	Termín:

Náměty na zlepšení (Program zlepšování):

Schválil:	Datum:	
Požadavek na následný audit:	ANO	NE

PŘÍLOHA č. 6

Protokol z auditu

PROTOKOL Z AUDITU

Podnik:	
1. Zaměření auditu (rozsah a cíl).	**2.** Datum auditu.
3. Auditované prvky jakosti, oblast, proces, výrobek:	
4. Vedoucí auditor: Auditoři:	
5. Auditovaná místa:	
6. Účastníci auditu:	
7. Prověřované dokumenty:	
8. Prověřované záznamy:	

9. Zjištěné neshody:

Číslo neshody	Č. zázn. o neshodě	Neshoda - zjištění	Kategorie neshody	Kontrola odstranění

Číslo neshody	Č. zázn. o neshodě	Neshoda	Kategorie neshody	Kontrola odstranění

10. - pozitivní přínos auditu, zhodnocení účinnosti QMS:

- míra plnění požadavků příslušné normy

- schopnost dosáhnout stanovených cílů jakosti

11. Datum:	**12.**Vedoucí auditor::	**13.** Vedoucí pracoviště:

14. Kontrola odstranění zjištěných neshod:

15. Datum:	**16.** Auditor:

PŘÍLOHA č. 7

Vizualizace obsahu

1/86

Kurz pro interní auditory podle ČSN EN ISO 19011:2003

Vypracoval: Vojtěch Štefan

2/86

Obsah prezentace

Úvod	Filosofie prověřování	Závěr
• Cíl a účel školení • Historie kvality • Důvody budování systému kvality • Charakteristika systému kvality	• Základní pojmy • Typy auditů • Cíle auditu • Požadavky na auditora • Požadavky na auditované • Postup a fáze auditu • Kontrolní audit • Techniky auditování • Psychologie auditu	• Přínosy interních auditů • Problémy interních auditů • Shrnutí a prostor pro dotazy

2 / 86

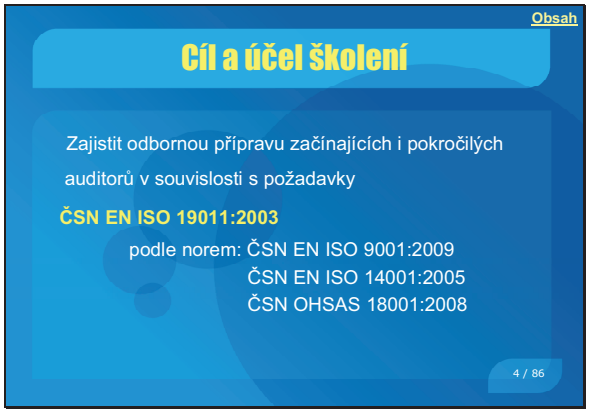
3/86

Obsah

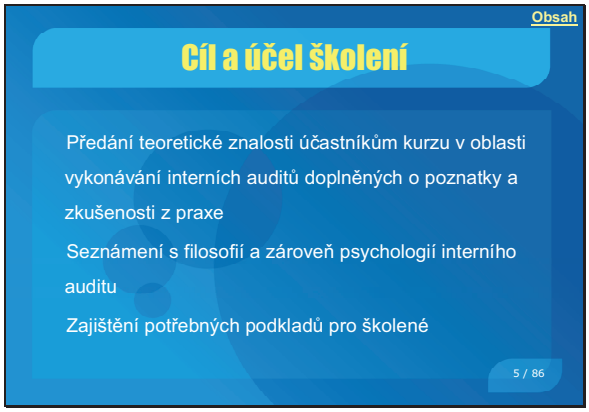
Úvod

3 / 86

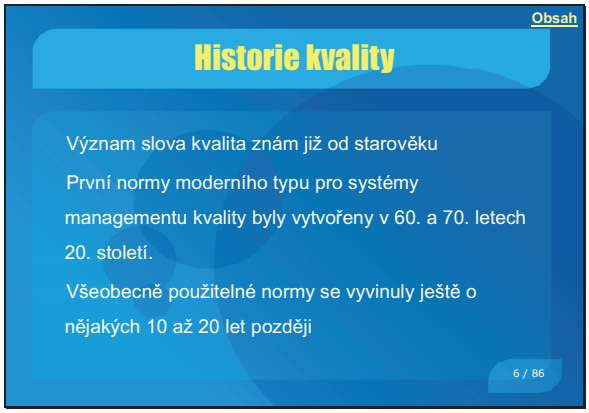
4/86


Obsah
Cíl a účel školení
Zajistit odbornou přípravu začínajících i pokročilých auditorů v souvislosti s požadavky
ČSN EN ISO 19011:2003
podle norem: ČSN EN ISO 9001:2009
ČSN EN ISO 14001:2005
ČSN OHSAS 18001:2008
4 / 86

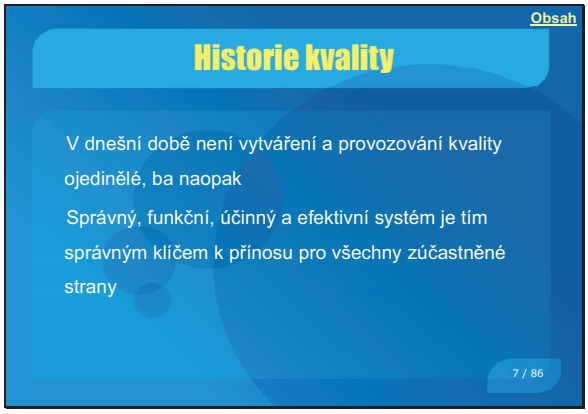
5/86


Obsah
Cíl a účel školení
Předání teoretické znalosti účastníkům kurzu v oblasti vykonávání interních auditů doplněných o poznatky a zkušenosti z praxe
Seznámení s filosofií a zároveň psychologií interního auditu
Zajištění potřebných podkladů pro školené
5 / 86

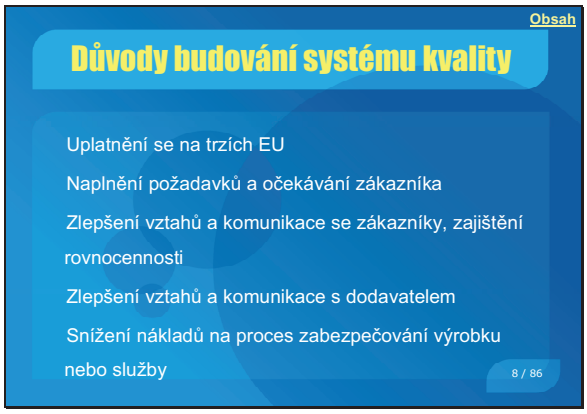
6/86


Obsah
Historie kvality
Význam slova kvalita znám již od starověku
První normy moderního typu pro systémy managementu kvality byly vytvořeny v 60. a 70. letech 20. století.
Všeobecně použitelné normy se vyvinuly ještě o nějakých 10 až 20 let později
6 / 86

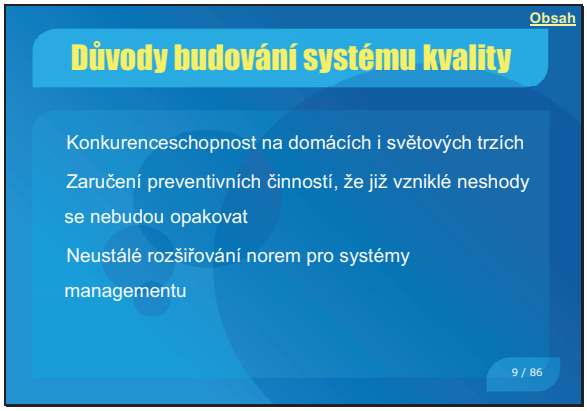
7/86


Obsah
Historie kvality
V dnešní době není vytváření a provozování kvality ojedinělé, ba naopak
Správný, funkční, účinný a efektivní systém je tím správným klíčem k přínosu pro všechny zúčastněné strany
7 / 86

8/86


Obsah
Důvody budování systému kvality
Uplatnění se na trzích EU
Naplnění požadavků a očekávání zákazníka
Zlepšení vztahů a komunikace se zákazníky, zajištění rovnocennosti
Zlepšení vztahů a komunikace s dodavatelem
Snížení nákladů na proces zabezpečování výrobku nebo služby
8 / 86

9/86


Obsah
Důvody budování systému kvality
Konkurenceschopnost na domácích i světových trzích
Zaručení preventivních činností, že již vzniklé neshody se nebudou opakovat
Neustálé rozšiřování norem pro systémy managementu
9 / 86

10/86

Obsah

Důvody budování systému kvality

Pomáhá organizaci pracovat systematicky
s rozumným využitím časových, lidských, materiálních
a duševních zdrojů a kapacit

Slouží jako průvodce pro auditora, zákazníka,
dodavatele, certifikační orgán a jiné zúčastněné strany

10 / 86

11/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

1) Charakteristika systému kvality podle ISO 9001

2) Charakteristika systému EMS podle ISO 14001

3) Charakteristika systému BOZP podle ČSN OHSAS 18001

11 / 86

12/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému kvality podle ISO 9001

Systém řízení kvality podle ISO 9001 lze definovat
jako dobře promyšlený a normalizovaný systém řízení,
který se opírá o následující body:

a) Organizace je přesně definována

b) Pracovní a kontrolní postupy jsou specifikovány

c) Postupy jsou řízeny tak, aby došlo k jejich vylepšení

12 / 86

13/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému kvality podle ISO 9001

d) Provádění postupů je důsledné a je následováno jejich kontrolou

e) Nutnost zaznamenávat provedení a výsledky z kontrol a postupů

Principem je hledání odpovědí na otázky:

KDO, CO, JAK, KDY, ZA KOLIK

13 / 86

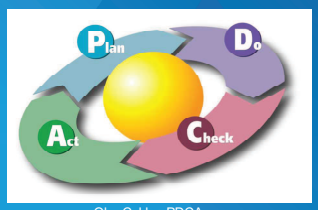
14/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému kvality podle ISO 9001

Tato norma je založena na principu PDCA



Obr. Cyklus PDCA

Plan …. Plánuj
Do …….Dělej
Check…Kontroluj
Act ……Jednej

14 / 86

15/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému EMS podle ISO 14001

Systém environmentálního managementu

Snaha co nejvíce zabránit nebo omezit škodlivému dopadu z činností firmy na životní prostředí

Norma je založena na principu PDCA

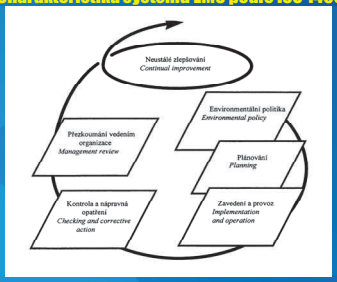
15 / 86

16/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému EMS podle ISO 14001



Obr. Model systému EMS

16 / 86

17/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému EMS podle ISO 14001

Základem systému řízení EMS dle ISO 14001 je:

- Zjištění environmentálních dopadů z činností firmy a zajištění potřebné legislativy
- Akceptování, realizace a zahrnutí požadavků do podnikových dokumentů
- Princip neustálého zlepšování

17 / 86

18/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému BOZP podle ČSN OHSAS 18001

Snaha co nejvíce zabránit možným dopadům na bezpečnost a zdraví zaměstnanců firmy

Nalezení všech eventuálních nebezpečí na pracovištích

Tuto normu lze integrovat společně s ISO 9001 a ISO 14001, tzn. Integrace systémů

Norma je založena na principu PDCA

18 / 86

19/86

Obsah

Charakteristika systému kvality

Charakteristika systému BOZP podle ČSN OHSAS 18001

Přínosy:

- Minimalizace a včasná identifikace všech možných rizik
- Snížení nákladů, které jsou vynaloženy na odstranění nehod na pracovištích
- Snížení takzvaných nemocí z povolání
- Zlepšení image společnosti

19 / 86

20/86

Obsah

Filosofie prověřování

20 / 86

21/86

Obsah

Základní pojmy

Audit	Auditor
Kritéria auditu	Tým auditorů
Důkaz z auditu	Technický expert
Zjištění z auditu	Program auditů
Závěr z auditu	Plán auditu
Klient auditu	Předmět auditu
Auditovaná organizace	Odborná způsobilost

21 / 86

22/86

Obsah

Typy auditů

Vnitřní audit - audit první stranou

Odborné posouzení účinnosti chodu zdokumentovaného systému řízení kvality ve svém podniku

Provádí tým vyškolených auditorů z neprověřovaných pracovišť (auditor nesmí prověřovat vlastní činnosti)

Účast vedoucího prověřovaného pracoviště zvýší jeho informovanost a účinnost auditu

22 / 86

23/86

Obsah

Typy auditů

Vnitřní audit - audit první stranou

V plánu auditů by měla být alespoň jednou za rok zahrnuta kontrola všech činností ve vztahu na prvek systému kvality

Audity kvality nesmí vést k přenosu odpovědnosti za kontrolu, nebo dokonce za neplnění a neshody systému kvality na auditory

23 / 86

24/86

Obsah

Typy auditů

Vnější audit - audit druhou stranou

Zákaznické audity

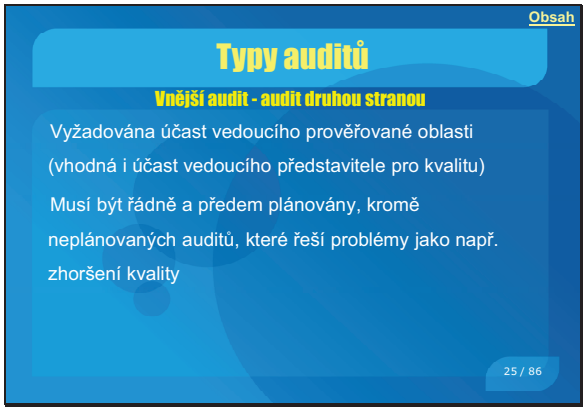
Zaměření na kontrolu stability kvality dodávek dodavatele

Externí audity nesmí provádět u klienta osoby, u kterých je možno očekávat střet zájmů a předpojatost k předmětu auditu, nebo jejím výsledkům.

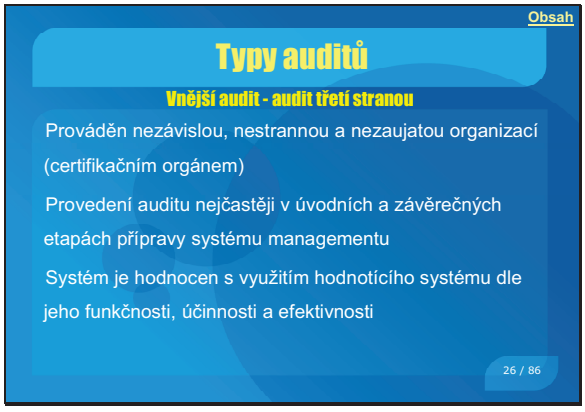
Obě strany při schvalování programu musí odsouhlasit složení auditorského týmu

24 / 86

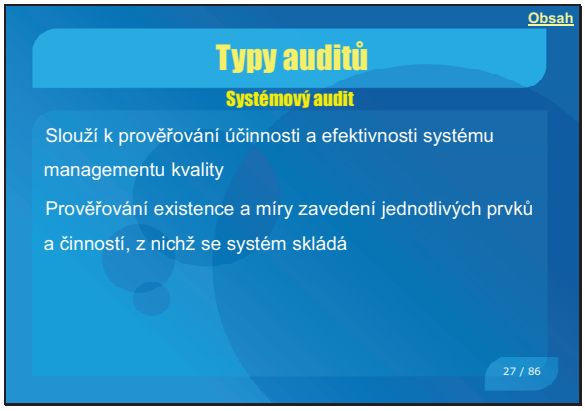
25/86



26/86



27/86



28/86

Obsah

Typy auditů

Procesní audit

Prověřování účinnosti jednotlivých procesů systému managementu kvality

Nástrojem k tomu je potvrzení/prokázání o dodržení způsobilosti a účelnosti určitých procesů a činností

28 / 86

29/86

Obsah

Typy auditů

Výrobkový audit

Předmětem posuzování je určitý výrobek nebo jeho část

Účelem tohoto auditu je prokázání, že kvalita výstupu splňuje požadavky zákazníka, popř. povinné požadavky

29 / 86

30/86

Obsah

Typy auditů

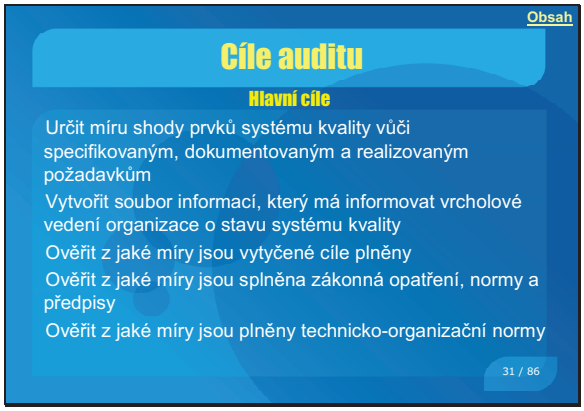
Další typy auditů

Typ auditu je ovlivněn:

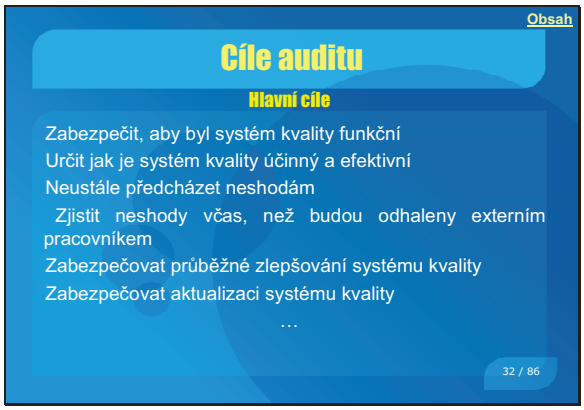
Vztahem k plánu auditů	Požadovaným rozsahem prověřování
• Plánovaný audit • Neplánovaný audit (mimořádný)	• Audit komplexní • Audit dílčí • Audit následný
Prověřovaným subjektem	**Prověřovaným subjektem**
• Audit procesu • Audit prvku systému • Audit příručky kvality • Audit dokumentace	• Audit výrobního postupu • Audit výrobního procesu • Audit výrobků před expedicí • Audit výrobků ve výrobě

30 / 86

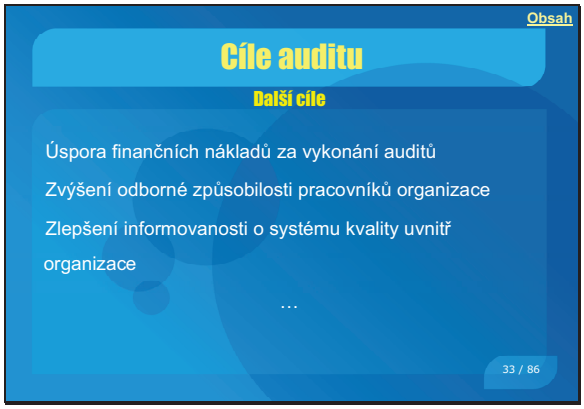
31/86



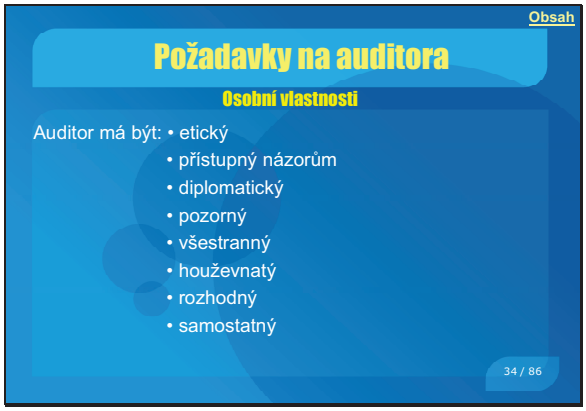
32/86



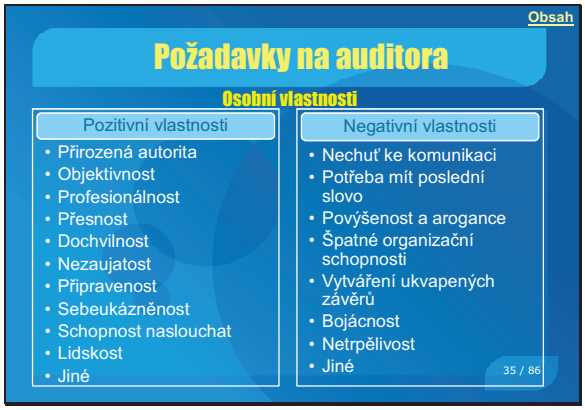
33/86



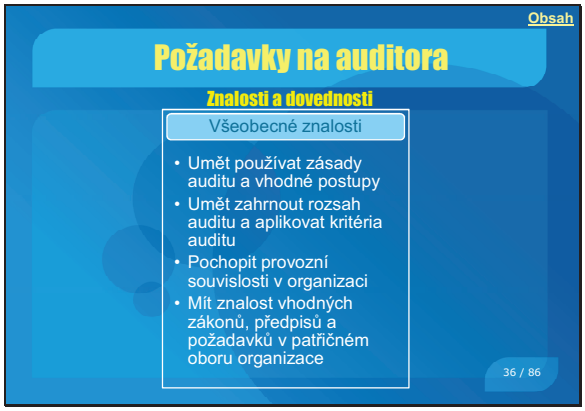
34/86



35/86



36/86



37/86

Obsah

Požadavky na auditora

Znalosti a dovednosti

Specifické znalosti v QMS

- Specifická terminologie QMS
- Specifická terminologie auditu
- Zásady managementu kvality a jejich aplikace
- Nástroje managementu kvality a jejich aplikace
- Významné zákony, předpisy a související dokumenty
- Jiné

Specifické znalosti v EMS

- Specifická terminologie EMS
- Zásady a nástroje environmentálního managementu a jejich aplikace
- Technické a environmentální aspekty činností
- Znalost oblasti životního prostředí
- Jiné

37 / 86

38/86

Obsah

Požadavky na auditora

Ostatní

- Vzdělání
- Pracovní zkušenost
- Školení / výcvik
- Zkušenosti z auditu
- Osobní rozvoj

Úroveň těchto atributů by měla být určena organizací

38 / 86

39/86

Obsah

Požadavky na auditora

Obr. Koncepce odborné způsobilosti auditora

39 / 86

40/86

Obsah

Požadavky na auditované

Volba vedení prověřované oblasti ⟹ spolupodílení na auditu (s týmem auditorů)

Poskytnutí týmu auditorů pomocných pracovníků, popř. doprovodu

Poskytnutí týmu auditorů veškeré vyžádané dokumentace

Vedoucí prověřované strany odsouhlasí časový plán, osoby, které se účastní vstupního a výstupního jednání a přijmutí nápravných opatření

40 / 86

41/86

Obsah

Požadavky na auditované

Prověřovaná strana musí být přesvědčena, že audit slouží k jejímu prospěchu

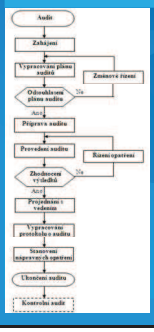
Přesvědčení pracovníků prověřované strany, že nejsou součástí prověřování ⟹ **prověřuje se pouze systém kvality**

41 / 86

42/86

Obsah

Postup a fáze auditu



Obr. Postup a fáze auditu

- **Program auditů**
- **Zahájení auditu**
- **Plánování auditu**
- **Příprava auditu**
- **Provedení auditu**
- **Nápravná opatření**
- **Ukončení**

42 / 86

43/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Program auditů

Definice: Programem auditů je myšlen jeden, nebo soubor více auditů, které jsou v organizaci naplánovány na určité období a za určitým účelem.

Fáze programu auditů:

1) Vytvoření programu auditů
2) Uplatňování programu auditů
3) Monitorování a přezkoumání programu auditů

43 / 86

44/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Program auditů

1) Vytvoření programu auditů

Pro vytvoření programu auditů je nutné určit:

- Cíle auditu
- Rozsah auditu
- Odpovědnosti a zdroje
- Postup programu auditů

44 / 86

45/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Program auditů

2) Uplatňování programu auditů

Uplatňování programu auditů by mělo zahrnovat:

- Časové naplánování auditů
- Zajištění odborné způsobilosti auditorů
- Poskytování zdrojů potřebných pro provádění interních auditů
- Zajištění provedení auditů
- Zajištění řízení záznamů o činnostech při auditu
- Zajištění přezkoumání a schválení zpráv z auditů

45 / 86

46/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Program auditů

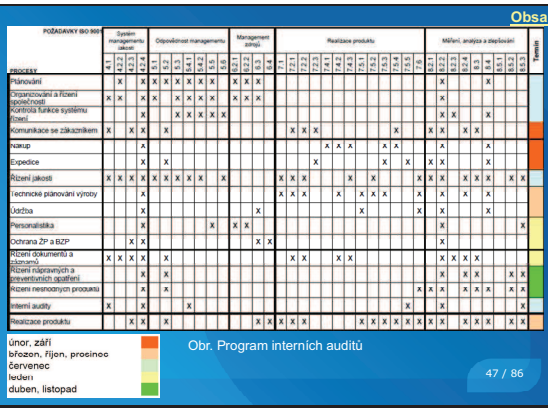
3) Monitorování a přezkoumání programu auditů

Příklady objektů monitorování:

- Schopnost týmu auditorů realizovat plán auditu
- Shoda provádění auditu s časovým harmonogramem
- Naplnění cílů auditu
- Zpětná vazba od auditovaného oddělení

47/86

Obsah



Obr. Program interních auditů

48/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Zahájení auditu

Zahájení auditu je počáteční fází, při které je třeba:

- Určit cíle, rozsah a kritéria auditu
- Jmenovat vedoucího týmu auditorů
- Vybrat tým auditorů
- Určit proveditelnost auditu
- Navázat úvodní kontakt s auditovanou stranou

49/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Plánování auditů

Nástroj pro plánování = plán auditů

Obsahem plánu auditů:

Údaje vztahující se k auditu

- Rozsah auditu
- Oblasti a činnosti, které se prověřují
- Kdo je odpovědný za prověřovanou činnost
- Termín, doba trvání a četnost auditu
- Jmenování vedoucího auditora

Údaje vztahující se k řízení dokumentů

- Název a označení dokumentu
- Počet stran dokumentu
- Informace o tom, kdo plán auditů vypracoval a schválil
- Údaje o aktuálnosti

49 / 86

50/86

Obsah

FIRMA s.r.o.

IA č.: rok:

Kontrolovaná oblast systému jakosti:

Termín auditu: Cíl auditu:

Auditor:

Předložená dokumentace:

Program auditu

Den	Od – do hodiny	Předmět prověřování	Odpovědný pracovník

Sestavil: interní auditor Schválil: vedoucí organizace

V xxxx dne:

Obr. Plán interního auditu

50 / 86

51/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Příprava auditu

V rámci přípravy na audit je potřeba:

- Přezkoumat dokumenty
- Seznámit se s výsledky předchozích auditů, popř. i s jejich přijatými nápravnými opatřeními
- Přidělit práci auditujícímu týmu
- Stanovit po domluvě s auditovanou stranou datum provedení auditu
- Připravit pracovní dokumenty

51 / 86

52/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Příprava auditu

Pracovní dokument sloužící při vykonávání interních auditů může být například:

- Plán pro vzorkování
- Formulář pro záznam zjištění z auditu
- Formulář pro záznam z jednání
- **Auditní dotazník**

52 / 86

53/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Příprava auditu

Auditní dotazník

- Soubor základních kontrolních otázek ⟹ otázky musí být během auditu zodpovězeny + doplňující otázky
- Základ pro dobré provedení prověrky
- Slouží jako „vodítko“ pro auditora
- Poznámky z dotazníku budou využity při závěrečném shrnutí a přípravě zprávy z auditu

53 / 86

54/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Příprava auditu

Auditní dotazník

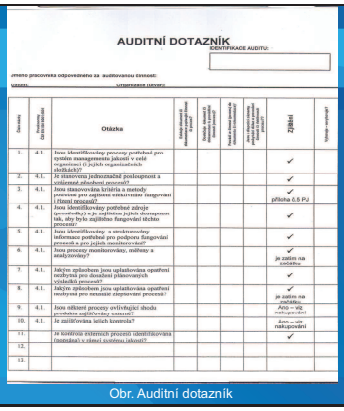
Dotazník by se měl ptát na:

- Dodržování předpisů a norem
- Stupeň jejich znalostí u pracovníků, kteří řídí a vykonávají stanovené činnosti
- Prevenci před výskytem neshod
- Odstranění nepřesností, které byly zaznamenány při předešlých auditech

54 / 86

55/86

Obsah



AUDITNÍ DOTAZNÍK

IDENTIFIKACE AUDITU:

jméno pracovníka odpovědného za auditovanou činnost:

Číslo otázky	Podotázka (je-li třeba)	Otázka	Zjištění	Vysvětlující poznámky
1.	4.1.	Jsou identifikovány procesy potřebné pro systém managementu jakosti v celé organizaci (i jejích organizačních útvarech)?	✓	
2.	4.1.	Je stanovena jednoznačná posloupnost a vzájemné působení procesů?	✓	
3.	4.1.	Jsou stanovována kritéria a metody pro zajištění efektivního fungování i řízení procesů?	✓ příloha č.5 PJ	
4.	4.1.	Jsou identifikovány potřebné zdroje a zajištěna jejich dostupnost, aby fungování tak, aby byla zajištěna fungování těchto procesů?	✓	
5.	4.1.	Jsou identifikovány a sledovány informace potřebné pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování?	✓	
6.	4.1.	Jsou procesy monitorovány, měřeny a analyzovány?	✓ je zatím na začátku	
7.	4.1.	Jakým způsobem jsou uplatňována opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků procesů?	✓	
8.	4.1.	Jakým způsobem jsou uplatňována opatření nezbytná pro neustálé zlepšování procesů?	✓ je zatím na začátku	
9.	4.1.	Jsou některé procesy ovlivňující shodu produktu outsourcovány zvenčí?	Ano – viz outsourcing	
10.	4.1.	Je zaručována jejich kontrola?	Ano – viz outsourcing	
11.		Je kontrola externích procesů identifikována (zaznána) v rámci systému jakosti?	✓	
12.				
13.				

55 / 86

Obr. Auditní dotazník

56/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

Provedení auditu by mělo obsahovat:

1) Sběr a ověření informací, sběr důkazů z auditu

2) Zjištění z auditu

3) Závěr z auditu, závěrečné jednání a protokol z auditu

56 / 86

57/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

1) Sběr a ověření informací, sběr důkazů z auditu

Získávání a ověřování informací pomocí vhodného výběru vzorků ➡ namátkový výběr (statistické zjištění) ➡ vznik určité nejistoty zjištění

Zjištění = pouze ověřitelná informace ➡ nutnost zaznamenávání

57 / 86

58/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

Informace lze shromažďovat:

Pohovory

Sledováním činností a procesů

Přezkoumáním dokumentů

58 / 86

59/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

2) Zjištění z auditu

Udávají shodu / neshodu s kritérii auditu

zaznamenání shody včetně míst, funkcí, procesů, které byly auditovány

přezkoumání auditovanou stranou

V případě rozdílnosti názorů obou stran ➡ nutnost zaznamenání neshodných bodů, včetně vyjádření auditovaného i auditujícího

59 / 86

60/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

3) Závěr z auditu, závěrečné jednání a protokol z auditu

Tým auditorů shrne a prodiskutuje důležité závěry průběhu auditu, připraví doporučení a odsouhlasí závěry

Prodiskutování závěrů z auditu na závěrečném jednání

Prezentování vzniklých neshod od nejzávažnějších po méně závažné

60 / 86

61/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

V případě neshody auditující a auditované strany na výsledcích z auditu ➡ projednání problému, popř. zaznamenání názorů

Protokol z auditu = souhrnná informace o provedeném auditu

61 / 86

62/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Provedení auditu

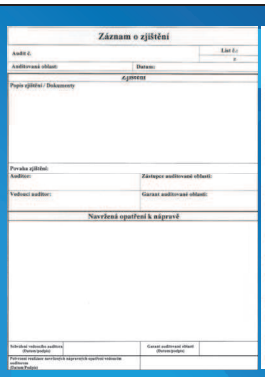
Obsahem protokolu jsou:

- Obsah, rozsah a cíle auditu
- Závěry z auditu
- Kritéria auditu
- Datum auditu
- Zjištění z auditu
- Plán auditu
- Potvrzení splnění cílů dle plánu auditu
- Údaje klienta auditu
- Seznam členů auditované organizace
- Údaje vedoucího a členů auditního týmu
- Posouzení, z jaké míry systém splňuje požadavky norem
- Rozdíly v názorem mezi auditovanou a auditní stranou
- Doporučení ke zlepšování
- Prohlášení o důvěrnosti
- Přílohy
- Rozdělovník

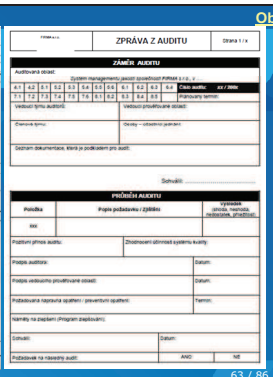
62 / 86

63/86

Obsah



Obr. Záznam o zjištění z auditu

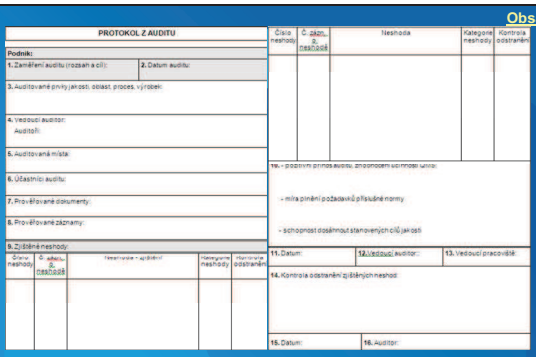


Obr. Zpráva z auditu

63 / 86

64/86

Obsah



PROTOKOL Z AUDITU

Podnik:

1. Zaměření auditu (rozsah a cíl): 2. Datum auditu:

3. Auditované prvky jakosti, oblast, proces, výrobek:

4. Vedoucí auditor:
Auditoři:

5. Auditovaná místa:

6. Účastníci auditu:

7. Prověřované dokumenty:

8. Prověřované záznamy:

9. Zjištěné neshody:

Číslo neshody	Č. zázn. o neshodě	Neshoda	Kategorie neshody	Kontrola odstranění

Číslo neshody	Č. zázn. o neshodě	Neshoda	Kategorie neshody	Kontrola odstranění

10. - podrobný přínos auditu, zhodnocení účinnosti LMS:

- míra plnění požadavků příslušné normy

- schopnost dosáhnout stanovených cílů jakosti

11. Datum: 12. Vedoucí auditor: 13. Vedoucí pracoviště:

14. Kontrola odstranění zjištěných neshod:

15. Datum: 16. Auditor:

Obr. Protokol z auditu

65/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Nápravná opatření

Slouží k odstranění příčin neshod ➡ zamezení opětovnému výskytu

Jsou úměrná důsledkům zjištěných neshod

Týkají se osoby odpovědné za auditovanou oblast

66/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Nápravná opatření

Nutné vypracovat **dokumentovaný postup** (+ registr přetrvávajících neshod) ➡ stanoví požadavky na:

- Způsob, jakým se příčiny neshod budou určovat
- Přezkoumávání neshod
- Určení a naplnění nápravných opatření
- Zaznamenávání výsledků z provedených opatření
- Způsob, jak bude přezkoumána efektivnost provedených nápravných opatření
- Vyhodnocení, čeho bude při nápravných opatření potřeba, aby nedocházelo k jejich opětovnému výskytu

67/86

Obsah

Postup a fáze auditu

Ukončení auditu

Ukončením auditu je myšleno provedení všech činností, které jsou obsaženy a popsány v plánu auditu, a vydání protokolu z auditu

67 / 86

68/86

Obsah

Kontrolní audit

Kontrolní (následný) audit slouží k ověření efektivnosti nápravných opatření ⟹ kontrola odstranění nedostatků

Nepovažuje se za součást auditu

Někdy je postačující pouze předložení revidované dokumentace k přezkoumání, jindy nutné provést audit na místě ⟹ lze spojit až s dalším plánovaným interním auditem

68 / 86

69/86

Obsah

Techniky auditování

Techniky použitelné k vykonání interního auditu:

1) Auditování dokumentace
2) Vlastní prohlídka
3) Detailní prověření
4) Stopovací technika
5) Pokládání otázek
6) Kontrola počítačových systémů
7) Výběr příkladů
8) Prostřídání technik a nepravidelné zařazení nových prvků

69 / 86

70/86

Obsah

Techniky auditování

1) Auditování dokumentace

Auditor kontroluje soustavu řídících dokumentů (příručku kvality, směrnice, organizační řád a jiné)

Náplň kontroly:

- Ověření řádného zdokumentování prvků systému
- Úplnost dokumentů
- Podepsání dokumentů odpovědnou osobou
- Plnění pravidelné a řádné revize
- Aktuálnost dokumentace na pracovištích

70 / 86

71/86

Obsah

Techniky auditování

2) Vlastní prohlídka

Kontrola dodržování postupů

Porovnání předepsaných podmínek se současnými pracovními podmínkami

Zkoušení pracovníků z jejich postupů dle dokumentace

Studium kontrolních záznamů

71 / 86

72/86

Obsah

Techniky auditování

3) Detailní prověření

Interní auditor zvolí činnost, výrobek nebo prostředí ➡ ➡ provede se na něm detailní audit + technické měření a zkoušení

72 / 86

73/86

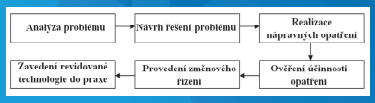
Obsah

Techniky auditování

4) Stopovací technika

Stopování se odvíjí od jednoho předpisu k dalším, ke kterým se odvolává

Příklad postupu řešení tohoto problému



73 / 86

74/86

Obsah

Techniky auditování

5) Pokládání otázek

Zjištění jak pracovníci auditované oblasti znají své odpovědnosti a pravomoci

Zjištění jak se činnosti provádí

Otázky: naivní

dotazy na splnění požadavků

nečekané

zavádějící

74 / 86

75/86

Obsah

Techniky auditování

6) Kontrola počítačových systémů

Interní auditor si v průběhu provádění interního auditu nechá pracovníky vysvětlit, podle jakého principu pracuje počítačem řízený výrobní proces, především to, kdo má jaká přístupové práva, kdo má právo provádět změny programu, záznamy, ...

75 / 86

76/86

Obsah

Techniky auditování

7) Výběr příkladů

Náhodné předkládání dokumentace, na žádost auditora

⟹ zamezení úmyslnému předkládání

Dokumenty a vzorky vybírány z různých etap výrobního procesu

Nalezení nedostatku ⟹ další výběr z daného místa, nebo dokumentů

76 / 86

77/86

Obsah

Techniky auditování

8) Prostřídání technik a nepravidelné zařazení nových prvků

Je nevhodné využívat pouze jednu techniku prověřování.
Vhodnost různých obměn a doplnění.

77 / 86

78/86

Obsah

Psychologie auditu

Psychologie = správné atmosféry pomocí chování a vystupování během interního auditu

Po příchodu auditora na pracoviště je vhodné:

- Seznámit prověřovaného s průběhem, cíly, rozsahem a dalšími body auditu
- Vysvětlit, že interní audit slouží ke zlepšení systému kvality ⟹ kvality výrobků
- Profesionální a zodpovědný přístup auditora

78 / 86

79/86

80/86

81/86

82/86

Obsah

Přínosy interního auditu

Přidaná hodnota
Posouzení interních kontrol
Zjištění slabých stránek
Poskytovat informace, které jsou důležité pro řízení rizik
Zlepšení efektivity provozu
Vytvoření souladu se zásadami a postupy organizace
Zjištění podvodu
Jiné

82 / 86

83/86

Obsah

Přínosy interního auditu

Průzkum trhu v českých podnicích z roku 2006

Přínosy interního auditu pro organizaci

Posouzení vnitřních kontrol a zjištění slabých stránek	55 %
Posouzení rizik pro organizaci	15 %
Zlepšení efektivity provozu	11 %
Posílení dodržování směrnic a postupů organizace	10 %
Přínos k zavedení postupů v souladu se zákonem Sarbanes-Oxley	3 %
Zjištění podvodu	2 %
Ostatní	5 %

83 / 86

84/86

Obsah

Problémy interního auditu

Průzkum trhu v českých podnicích z roku 2006

Hlavní problémy útvaru interního auditu

Nedostatečné využití podpůrných informačních technologií	25 %
Nedostatečné zaměření na klíčová rizika a problémy podniku	18 %
Není dostatečná komunikace mezi interním auditem a hlavními zainteresovanými stranami	16 %
Nedostatek schopných a dostatečně vyškolených pracovníků	16 %
Není orientován na hledání přínosů a zlepšování provozu	4 %
Pracovní postupy a metodologie nejsou dostatečně efektivní	4 %
Ostatní	18 %

84 / 86

85/86

Obsah

Shrnutí a prostor pro dotazy

Interní audit je …

- Základní pilíř řízení – cenná zpětná vazba pro management
- Identifikace příležitosti ke zlepšování
- Edukační prostředek

Interní audit by neměl být …

- Prioritně zaměřen na hledání nedostatků
- Nástroj pro transformaci přátel v nepřátele
- Prostředek k vyřizování osobních účtů

85 / 86

86/86

Obsah

Děkuji za pozornost

86 / 86