

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Metodika a systém interních auditů v podniku

PRECIOSA Z02

**The Methodology and System of Internal Audit in
company PRECIOSA Z02**

Student:

Bc. Milan Burget

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Josef Novák, Csc.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta strojní
Katedra mechanické technologie

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Milan Burget**

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství

Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie

Specializace: 10 Technologický management

Téma: **Metodika a systém interních auditů v podniku PRECIOSA Z02**
The Methodology and System of Internal Audit in company PRECIOSA
Z02

Zásady pro vypracování:

1. Analýza současného stavu
2. Posouzení současného stavu
3. Vypracování metodiky pro systém interních auditů
4. Ověření pro vybraný produkt
5. Celkové zhodnocení

Seznam doporučené odborné literatury:

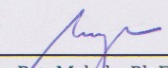
NOVÁK, J. *Organizace a řízení*. VŠB-TU Ostrava, 2006. 105 s. ISBN 80-248-1223-1.
NOVÁK, J. *Racionalizace výroby*. Ostrava: FS, Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, 2007.
URL:<http://www.fs.vsb.cz/europrojekty/414/racionalizace-vyroby.pdf>
NOVÁK, J. *Organizace a řízení*. Ostrava:FS, Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, 2007.
URL:<http://www.fs.vsb.cz/europrojekty/414/organizace-a-rizeni.pdf>
HELEBRANT, F. *Konstrukce velkostrojů a jejich spolehlivost. II. Díl. Provozní spolehlivost*. Montanex, 2004. 89s. ISBN 82-7225-149-X.
KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Grada Publishing, 2002.421 s. ISBN 80-247-0199-5.
KENNETH, C. Laudon, JANE, P. Laudon. *Management Information Systems* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-611099-6


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Novák, CSc.**

Datum zadání: 13.12.2013
Datum odevzdání: 19.05.2014




Ing. Petr Mohýla, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci Metodika a systém interních auditů v podniku PRECIOSA Z02 včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce doc. Ing. Josefa Nováka, Csc. Uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 14.5.2014

..... *Briegel* podpis

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomovou práci bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložena vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k její využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě: 19.5.2014

.....
.....

Podpis

Anotace diplomové práce

BURGET, M. Metodika a systém interních auditů v podniku PRECIOSA Z02: diplomová práce. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2014, 76 s. Vedoucí práce: Novák, J.

První část diplomové práce se zabývá mapováním současného stavu řešené problematiky a tedy představením společnosti, jejího systému dokumentace pro požadavky zadání práce, jejich zákazníků a dále závodu samotného, jeho organizační a zaměstnaneckou strukturu. V druhé části diplomové práce je uvedeno subjektivní shrnutí a posouzení současného stavu podnikových činností. Třetí část je koncipována jako prováděcí směrnice a metodika pro interní audit. Je zpracován popis činností, vypsány příslušné pravomoci a odpovědnosti zainteresovaných osob. Jsou uvedeny a graficky znázorněny všechny procesní záležitosti s interním auditem spojené. Detailně je udáván popis k dokumentaci přípravy, průběhu, hodnocení i zakončení auditu a vypracovány příslušné formuláře s těmito činnostmi spjaté. Také jsou uváděny odborné i osobní požadavky na auditora samotného. Čtvrtá část práce dokumentuje konkrétní postup při aplikaci metodiky. Jsou vytvořeny procesní mapy, program a plán auditu, vydán příkaz k provedení a zpracovány otázky k auditu nejen dle ČSN EN ISO 9001:2009. Po vlastním auditu následuje hodnocení odpovědí a neshod ve zprávě z auditu. Pátá část práce celkově zhodnocuje průběh spolupráce se závodem, postup při vypracování a následné aplikaci metodiky a systému interních auditů.

Abstract diploma thesis

BURGET, M. Methodology and system of internal audits in PRECIOSA Z02company: diploma thesis. Ostrava: VŠB-Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2014, 76p. Thesis supervisor: Novák, J.

The first part of the thesis maps the current state of the discussed theme and introduces the analyzed company, its system of documentation of work assignments, its customers as well as the organizational chart and structure of its employees. The second part of the thesis provides the subjective summary and assessment of the present condition of corporate activities. The third part is conceived as an implementation guideline and methodology for internal audit. It contains an elaborated description of the required activities and lists respective authorizations of the responsible persons. All procedural matters related to the internal audit are presented graphically. In addition, this part offers a detailed description of

the documentation of preparation, execution, evaluation and completion of the audit and presents corresponding forms associated with these activities. Also featured are the professional and personal demands on the auditor himself. The fourth part documents the specific procedure of the methodology application. It presents the process maps, program and plan of the audit as well as the order for execution and prepared questions for the audit – not only in compliance with ČSN EN ISO 9001:2009. After the audit itself, responses and discrepancies in the audit report are assessed. The fifth part of the thesis assesses the overall development of cooperation with the company, the procedure of elaboration and subsequent application of the methodology and system of internal audits.

Obsah

1	Analýza současného stavu.....	13
1.1	Představení společnosti.....	13
1.2	Organizační struktura závodu Z02 Brodek u Konice	14
1.3	Struktura zaměstnanců Z02 Brodek u Konice.....	14
1.4	Trh a zákazníci společnosti PRECIOSA a.s.	15
1.5	Dokumentace SMK	16
1.5.1	Plánování realizace produktu	19
1.5.2	Realizace produktu	19
1.5.3	Procesy týkající se zákazníka	19
1.5.4	Návrh a vývoj	20
1.5.5	Nákup	21
1.5.6	Výroba a poskytování služeb	21
1.5.7	Řízení metrologie	22
2	Posouzení současného stavu.....	24
3	Vypracování metodiky pro systém interních auditů	26
3.1	ÚČEL.....	26
3.2	ROZSAH PLATNOSTI	26
3.3	CHARAKTERISTIKA INTERNÍHO AUDITU.....	26
3.4	POJMY A POUŽITÉ ZKRATKY	27
3.4.1	Definice pojmů.....	27
3.4.2	Význam použitých zkratk.....	28
3.5	ODPOVĚDNOST A PRAVOMOC	29
3.5.1	Hlavní interní auditor	29
3.5.2	Ředitel závodu/ Představitel vedení pro SMK	29
3.5.3	Manažer kvality / vedoucí auditor.....	29
3.5.4	Auditor	30

3.5.5	Vedoucí auditovaného úseku.....	30
3.6	POPIS	30
3.6.1	Zásady auditování	30
3.6.2	Normativní základna pro interní audity	32
3.6.3	Plánování a příprava auditu.....	32
3.7	PROVEDENÍ AUDITU	34
3.7.1	Jmenování týmu auditorů	36
3.7.2	Stanovení cílů auditu	36
3.7.3	Příprava plánu auditu	36
3.8	ZAHÁJENÍ.....	37
3.9	VLASTNÍ AUDIT.....	37
3.10	UKONČENÍ AUDITU NA MÍSTĚ.....	38
3.11	OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ.....	39
3.12	NEPLÁNOVANÉ AUDITY.....	39
3.13	HODNOCENÍ PROCESU.....	40
3.14	SOUHRNÉ HODNOCENÍ AUDITU.....	40
3.14.1	Doplnění hodnocení auditu	41
3.15	ZPRÁVA O VÝSLEDKÁCH AUDITU	41
3.16	ODBORNÁ ZPŮSOBILOST	41
3.16.1	Odborná způsobilost auditorů	41
3.16.2	Kvalifikační požadavky na interní auditory	41
3.17	PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ	42
3.18	ZMĚNOVÁ SLUŽBA / PLÁN KONTROLY DODRŽOVÁNÍ OBSAHU ŘÍDÍCÍHO DOKUMENTU	43
4	Ověření pro vybraný produkt	44
4.1	Procesní mapa.....	44
4.2	Zpracování programu auditu	46

4.3	Příkaz k auditu	48
4.4	Plán auditu	48
4.5	Vlastní audit.....	48
4.6	Otázky pro interní audit.....	49
4.6.1	Požadavky zákazníka na produkt	49
4.6.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	50
4.6.3	Komunikace se zákazníkem	52
4.7	Hodnocení stupně plnění procesů.....	54
4.7.1	Hodnocení procesu Požadavky zákazníka na produkt	54
4.7.2	Hodnocení procesu Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	54
4.7.3	Hodnocení procesu Komunikace se zákazníkem	54
4.8	Celkové hodnocení stupně plnění auditu.....	54
4.9	Zpráva o výsledcích auditu.....	55
4.10	Nápravná opatření	57
4.11	Realizovaná nápravná opatření	58
5	Celkové zhodnocení	66
6	PŘEHLED FORMULÁŘŮ, VZORŮ A DOTAZNÍKŮ.....	67

Úvod

Tato diplomová práce uvedena pod názvem Metodika a systém interních auditů v podniku PRECIOSA Z02 je tvořena jako předpoklad pro prováděcí směrnici řídicí dokumentace firmy. Tento dokument by měl primárně sloužit pro získání prodloužení platnosti certifikátu pro procesy Strojírenská výroba prototypů a strojů, logistika, pokovení a lakování plastů dle ČSN EN ISO 9001 : 2009. Popis skutečného stavu vykonávaných procesů jednoznačně identifikuje nedostatky popř. potenciál ke zlepšení činností v organizaci. Proto je procesní audit jeden z nejspolehlivějších východisek pro požadavek zlepšování organizace ve vazbě na vyšší kvalitu, nižší náklady a menší rizika. Audit ověřuje účel všech vykonávaných procesů, jejich náklady a rizika, případně legislativní shodu. Získávání skutečných informací je zaměřeno na výkonné pracovníky daných procesů a následně na konfrontaci s předpoklady nebo požadavky vedoucích pracovníků, směrnic, legislativy apod. V případě této diplomové práce je zaměření interního auditu přímo na vedoucí pracovníky a jejich vrcholnou odpovědnost za řízení firemních procesů. Zadání práce koresponduje s úkolem zmapování činností managementu firmy a následně i výkonných pracovníků a sloužit tak jako pomůcka pro externí audit za účelem prodloužení platnosti certifikátu ISO.

Pro spolupráci na mojí diplomové práci jsem oslovil českou firmu PRECIOSA, a.s. konkrétně závod 02 Brodek u Konice. Jedná se o stabilní společnost zabývající se především výrobou brusných aparátů pro další závody skupiny Preciosa. Závod je kvalitně vybaven technologiemi obrábění, dělení, pískování, montážní dílnou a také 3D měřicím zařízením. Dlouholeté zaměření na jednotný sortiment výroby popř. drobné modifikace způsobují, že v tržním prostředí mezinárodní konkurence musí firma restrukturalizovat své závody a zaměřit se i na jiný sortiment než je zaběhlá výroba brusných aparátů. S vizí stabilizace a zaměření závodu i na jiné zákazníky než další závody skupiny Preciosa jsem se stal od února 2014 jejím THP zaměstnancem a můžu tak přímo aplikovat systém a metodiku zpracovanou v této diplomové práci do praxe. Při mapování současného stavu dokumentace závodu jsem vycházel z řídicí dokumentace spjaté s výrobou brusných aparátů, nemohl jsem tedy zveřejnit žádné informace spjaté s know-how firmy, avšak řídicí postupy jsem se snažil popsat tak, aby bylo zřejmé oddělení problematiky brusících aparátů a směrnice interních auditů.

1 Analýza současného stavu

1.1 Představení společnosti



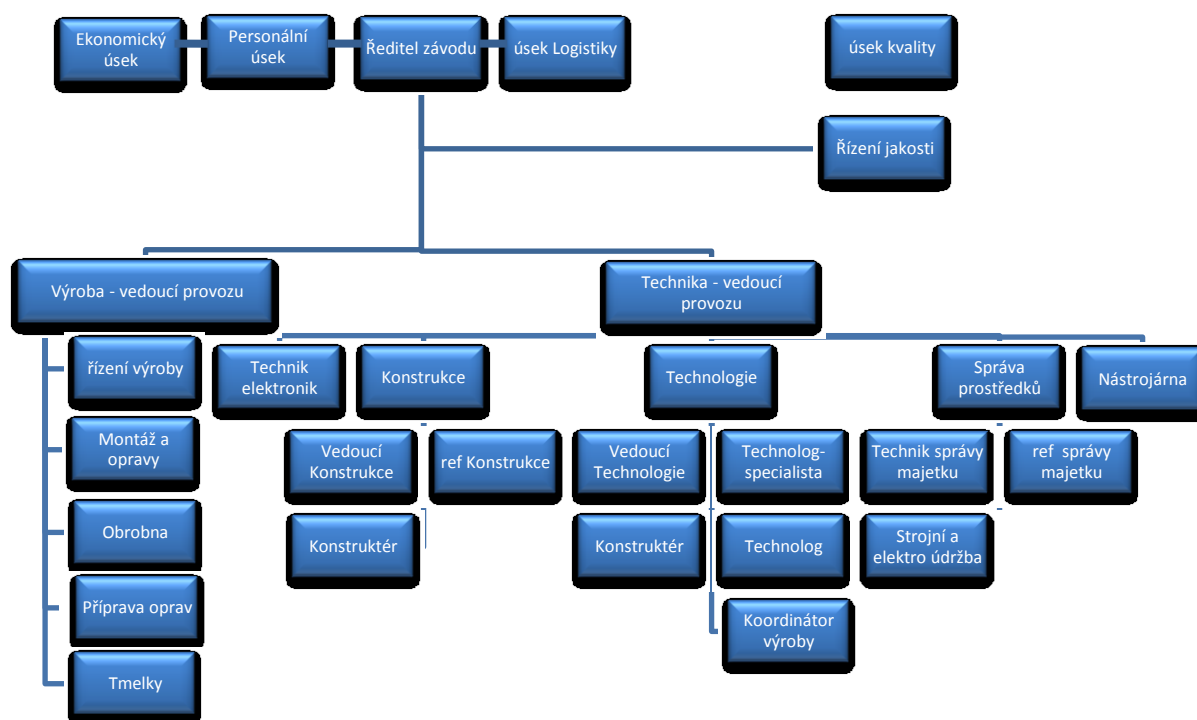
Obr. č. 1 Logo společnosti

Jméno společnosti "PRECIOSA" je odvozeno z ženského rodu latinského přídavného jména preciosus, znamenající vzácný, výjimečný nebo také je možno uvádět jako vznešený. Značka PRECIOSA, jejíž logo je na obrázku č. 1, byla jako taková v tehdejších Rakousku-Uhersku, blíže v Českém království zaregistrována v roce 1915. Později se za oficiální datum vzniku firmy Preciosa uvažuje 10. duben 1948. V devadesátých letech minulého století po tzv. "sametové revoluci" se vlivem privatizace stal podnik soukromým majetkem. Nové vedení firmy si za svůj cíl stanovilo zahájení vlastního zahraničního obchodu se zaměřením na vybudování celosvětové distribuční sítě. Nyní je hlavním firemním plánem stát se celosvětovou kvalitativní špičkou v oboru zpracování křišťálového skla a dlouhodobě prosperujícím podnikem.

Závod v Brodku u Konice je již od počátku své existence propojován se sklářským průmyslem nebo při doplnění výroby s výrobou čerpadel. Nyní je již dlouhodobě součástí skupiny Preciosa a významným zaměstnavatelem Prostějovského okresu.

1.2 Organizační struktura závodu Z02 Brodek u Konice

Organizační struktura je uvedena na následujícím schématu obr. č. 2. Výroba a Technika se dále specifikují, úsek kvality spadá pod řízení akciové společnosti.

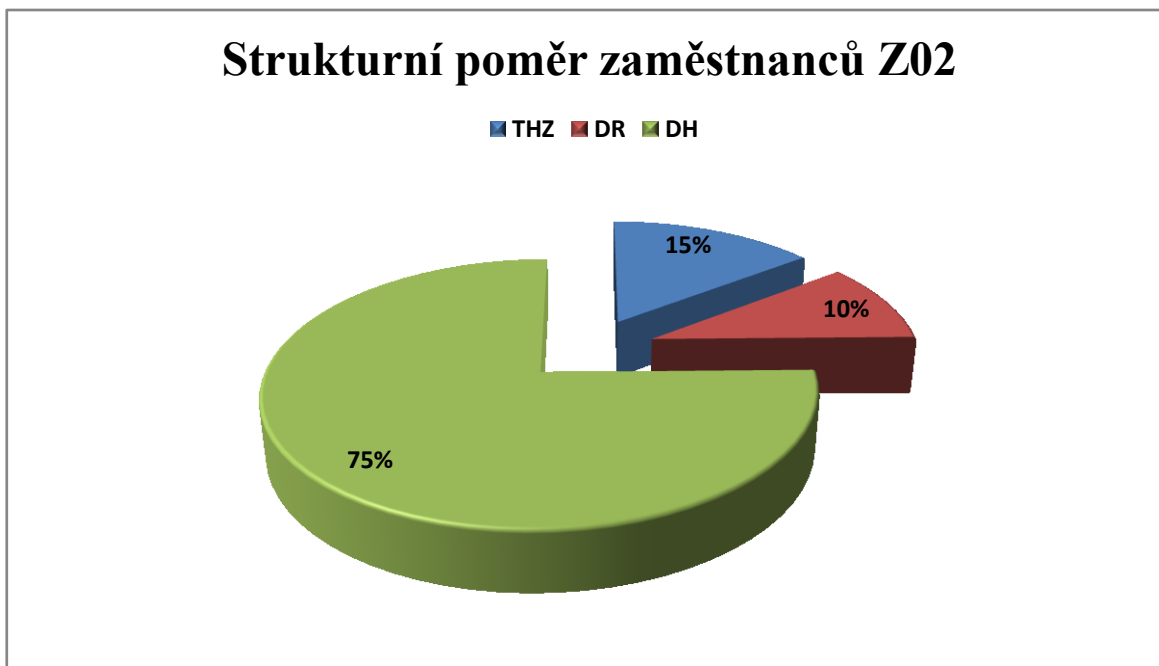


Obr. č. 2 Organizační struktura závodu

1.3 Struktura zaměstnanců Z02 Brodek u Konice

Společnost Preciosa, a.s. zaměstnává muže i ženy všech věkových kategorií. Celkově je k 1. dubnu 2014 v Z02 Brodek u Konice 178 pracujících. Procentuálně jsou zaměstnanci zastoupeni v grafu č 1. Vysvětlivky ke zkratkám zaměstnanců uvádím následovně:

- DH - dělníci hodinový
- THP – technicko-hospodářští pracovníci
- DR – dělníci režijní



Graf. č. 1 Graf struktury zaměstnanců Z02

1.4 Trh a zákazníci společnosti PRECIOSA a.s.

PRECIOSA a.s. je tradiční českou společností a také předním světovým výrobcem bižuterních komponent a výrobků z křišťálu. PRECIOSA a.s., spolu s ostatními kapitálově propojenými společnostmi, kterými jsou Preciosa Figurky s.r.o., Preciosa - Lustry a.s., Preciosa Ornela a.s., Pregis a.s., Preciosa GS a.s. zahraniční obchodní afilace a FC Slovan Liberec, tvoří Skupinu Preciosa, jejíž jedno z log je zobrazeno na obr. č. 3. Preciosa Group, je skupina zabývající se především exportem do následujících zemí:

- **Evropa:** Česká republika, Francie, Německo, Velká Británie, Řecko, Itálie, Irsko, Polsko, Španělsko, Rusko
- **Střední východ:** Bahrain, Israel, Kuwait, Omán, Qatar, Saudská arábie, Spojené arabské emiráty
- **Asie-Pacifik:** Austrálie, Čína, Hong Kong, Indie, Indonésie, Japonsko, Korea, Macau, Malajsie, Burma, Filipíny, Singapur, Taiwan, Thajsko, Vietnam
- **Severní Amerika:** USA
- **Jižní Amerika:** Argentina, Salvador, Uruguay
- **Afrika:** Jižní Afrika, Tunisko



Obr. č. 3 Preciosa Šaton

Účelem diplomové práce je vypracování metodiky interních auditů pro závod Z02, který je svojí technologií uzpůsoben pro výrobu brousících aparátů. Opravené nebo nově vyrobené aparáty jsou expedovány do dalších závodů skupiny Preciosa, závod pravidelně dodávává aparáty pro brusírny, kde slouží jako přípravky pro výrobu následných finálních produktů.

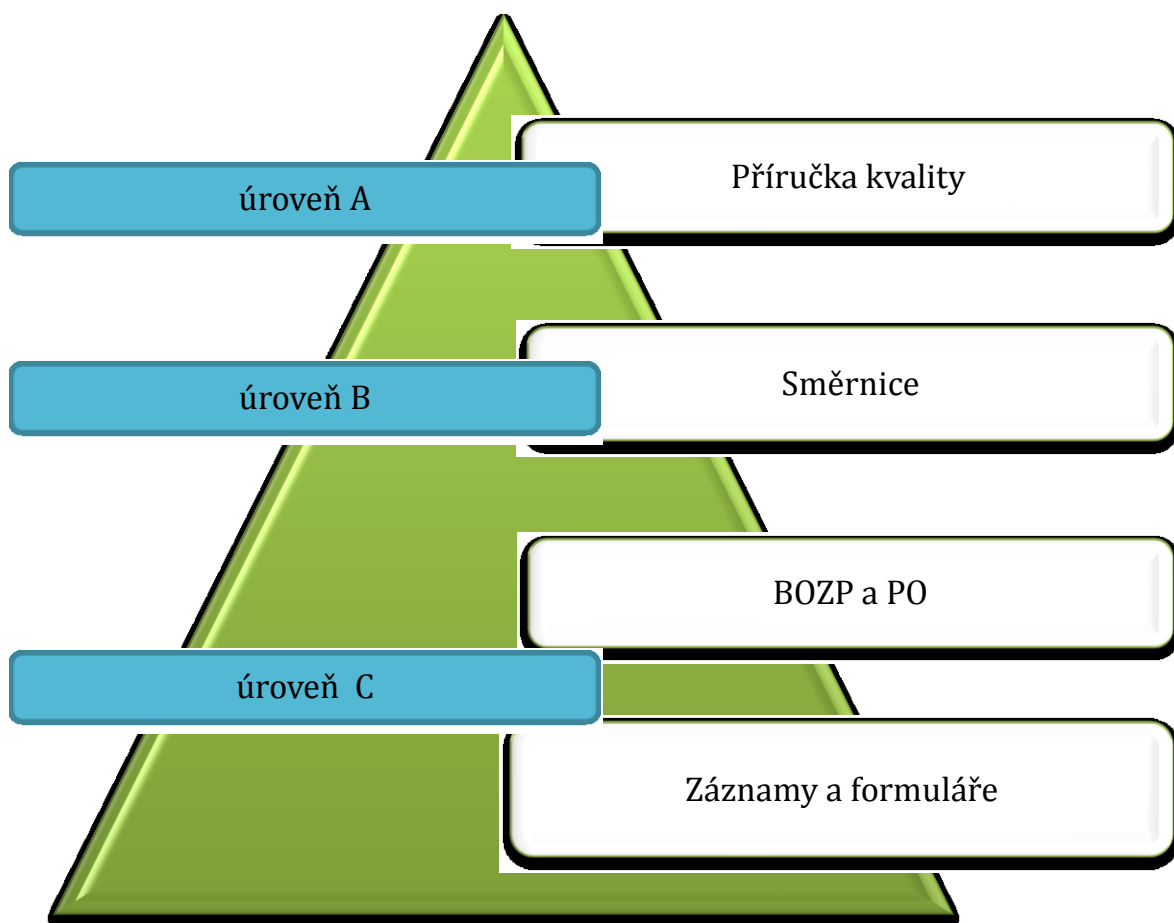
1.5 Dokumentace SMK

Tvorba a správa řídicí dokumentace jsou důležitým nástrojem pro efektivní řízení firmy. Obecně je každá komunikace ve skupině Preciosa vedena na úrovni externí a interní. Tomu také odpovídá dokumentování této komunikace, nařízení apod. Provoz firmy je z externího hlediska ovlivněn například vyhláškami, právními obecně závaznými předpisy a legislativními předpisy, které musí respektovat a zapracovat do své interní dokumentace. Níže jsou popsány procesy a následně auditovány dle kapitoly 1.5.3 diplomové práce.

Vrcholem pyramidy interní dokumentace zobrazené na obrázku č. 4. je Příručka kvality. Nižší stupeň zaujímají různé prováděcí Směrnice. Další úrovní v pyramidě interní dokumentace společnosti jsou bezpečnostní nařízení, doporučení a samozřejmě také dokumenty požární ochrany. Nejčastěji dokumentované jsou výrobní činnosti a s nimi spoje různé záznamy a formuláře.

Dokumentace je tvořena v papírové formě a také v elektronické formě pro jasné a bezpečné zachování řídicích i prováděcích předpisů. Záznamy jsou uchovány tak, aby je bylo možno v případě potřeby jednoduše dohledat. Musí být uchovány tak, aby k nim byl zajištěn přístup, aby byly čitelné a aby se co nejvíce zmírnilo riziko poškození, zničení nebo ztráty vlivem špatného skladování nebo manipulace.

Komplexní vrcholovou odpovědnost za rodinu procesů má personální ředitel. Pro účely certifikované části pak potom správce dokumentů spolu s představitelem vedení SMK. Platné verze dokumentů jsou vždy k nalezení v úložišti dokumentů. Nakládání s dokumenty řeší směrnice SPŘ 08 / 2002 / 01 Spisový řád Preciosa, a.s. a směrnice SGRŽ 01 / 2005 / 01 Obchodní tajemství a ochrana informací v Preciose, a.s. Dodavatelem softwarů pro správu a archivaci dokumentů je firma Pregis a.s.



Obr. č. 4 Hierarchie interní dokumentace

A. Interní dokumentace:

Značení dokumentů má své předpisové hodnoty, značení má za úkol jasně a rychle umožnit orientaci ve skupině předpisů a směrnic. Za ukázkou značení interní dokumentace mohu uvést dle pyramidu významu dokumentů následující tabulku č. 1.

Druh dokumentu	Číslo dokumentu včetně verze Označení
Dokumentace úrovně A	
Příručka kvality	STR vydání/rok/verze
Dokumentace úrovně B	
Směrnice technického ředitele	STŘ vydání/rok/verze
Směrnice ředitele logistiky	SŘL vydání/rok/verze
Směrnice generálního ředitele	SGŘ vydání/rok/verze
Prováděcí předpis	PPTŘ vydání/rok/verze
Rozhodnutí	ROTŘ vydání/rok/verze
Dokumentace úrovně C	
Dokumentace BOZP a PO, nařízení příkazy	MPPTŘ vydání/ rok/ verze
Záznamy o kvalitě, formuláře	

Tab. 1 Značení interní dokumentace

B. Externí dokumentace

Je tvořena dle požadavků ČSN EN ISO 9001:2009 oddíl Systém managementu kvality. Probíhá způsobem předepsaným dle směrnic společnosti PRECIOSA a. s. obsahujících postupy pro externí komunikaci v daných případech. Jako základní druhy komunikace, které jsou užívány především zákazníkem, mohu uvést:

- Emaily
- Telefonicky
- Osobně
- Internet
- Výstavy
- Veletrhy

1.5.1 Plánování realizace produktu

Pracovníci odpovědní za příslušné procesy plánují činnosti, validaci, monitorování, měření, kontrolu a zkoušení potřebné pro realizaci a přijetí produktu do výroby. Vytvářejí a spravují záznamy sloužící dle potřeby např. pro poskytnutí důkazů, zobrazení realizačního procesu a dokumentaci výsledného produktu splňujícího požadavky zákazníka. Toto plánování je v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu kvality.

Plánování činností jednotlivých úseků provádí příslušný vedoucí oddělení tak, aby byla zajištěná politika kvality, cíle kvality a požadavky legislativy na produkt. Plánování realizace produktu brousíacích aparátů je přiměřeně uvedeno v prováděcí směrnici STŘ 02 / 2002/ 03 Brousíací aparáty a příslušenství MPPTŘ 19 / 2008 / 02 Z02 – Externí výroba.

1.5.2 Realizace produktu

Realizace produktu probíhá dle požadavků kladených normou ČSN EN ISO 9001:2009 blíže specifikovaných v kapitole č. 7. uvedené normy a řídicí dokumentace firmy.

1.5.3 Procesy týkající se zákazníka

K procesům týkajících se zákazníka patří dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 určování požadavků týkajících se produktu, přezkoumání požadavků týkajících se produktu a komunikace se zákazníkem.

- **Určování požadavků týkajících se produktu**

Požadavky musí být jasně stanoveny a uplatněné formou poptávky nebo přímo formou objednávky. Společnost během určování požadavků týkajících se produktu spolupracuje se zákazníkem tak, aby byly všechny požadavky jak zákazníka, tak i legislativy jednoznačně vyjasněny a specifikovány. V případě zkušeností firmy s danou problematikou či specifickým, jsou zákaznickovy doporučeny i možné varianty produktu nebo služby. Požadavky zákazníka při poptávce na produkt jsou prvotně předávány ústně nebo elektronicky kooperátorovi, následně specifikovány, dle výkresů nebo přiložené dokumentace.

- **Přezkoumání požadavků týkajících se produktu**

Požadavky na produkt uplatněné formou poptávky nebo přímo objednávky jsou před přijetím (předložením nabídky, přijetím objednávky/smlouvy) přezkoumány jednatelem společnosti (kooperátor/vedoucí výroby) z hlediska schopnosti společnosti splnit požadavky zákazníka v:

- Sortimentu
- Kvalitě
- Příslušné dokumentaci
- Termínu
- Způsobu balení
- Ceně
- Expedici

Pokud dojde ke změně požadavků zákazníka, musí být změněna i příslušná dokumentace a provedeno informování dotyčných vedoucích pracovníků.

- **Komunikace se zákazníkem**

Zákazník je, je-li to nutné průběžně a výsledně informován o přezkoumání požadavků, o vyřízení poptávky včetně změn požadavků a o expedici zakázky. Komunikace probíhá za účelem přijetí zakázky i následné zpětné vazby od zákazníka ve formě doporučení popř. stížností nebo hodnocení procesů/spolupráce.

1.5.4 Návrh a vývoj

Nedílnou součástí procesu produktových inovací je dodržení zásad řízení jakosti ve všech předvýrobních a výrobních etapách. Postup plánování jakosti výrobních inovací musí zahrnovat:

- Určení okruhu zákazníků a zjištění jejich potřeb
- Převedení potřeb do měřitelných ukazatelů a zavedení měření
- Vývoj výrobku podle určujících charakteristik odpovídajících požadavkům zákazníků
- Optimalizace návrhu výrobku včetně ověření plnění požadavků
- Vývoj procesu a prokázání jeho způsobilosti, tzn. Posouzení schopnosti trvale dosahovat požadovaných hodnot

Závod 02 Brodek u Konice nemá v organizační struktuře oddělení návrhu a vývoje, avšak do vývoje brusných aparátů je ve společnosti PRECIOSA a.s. výrazně zapojen. Hlavním řídicím dokumentem pro návrh a vývoj je směrnice MMP 01/2013/01 a SGŘ 03 / 2011 / 03 Řízení úkolů technického rozvoje - technologický vývoj. Průběh a dokumentace návrhů a vývoje je řešena směrnicí SGŘ 02 / 2009 / 01 Produktové inovace Preciosa, a.s. dále dokumenty PPVŘ 01 / 2008 / 02 Archivace vzorků výroby a dokumentem PPVŘ 03 / 2008 /

01 Tvorba akvizičních vzorků. Tvorba referenčních vzorků je dokumentována Průvodním listem referenčního vzorku.

1.5.5 Nákup

- **Proces nákupu**

Nákup materiálu je realizován prostřednictvím úseku logistiky, který ve spolupráci s úsekem výrobním, technickým a úsekem rozvoje řídí i materiálové sklady.

Výběr dodavatele by měl obsahovat minimálně tři fáze:

- A. Výběr dodavatelů podle předem definovaných kritérií (cena, kvalita dodávek, dodací podmínky, flexibilita dodavatele)
- B. Hodnocení dodavatele
- C. Posouzení shody vzorku s požadovanými parametry

Při výběru je preference dodavatele se získanými atesty popř. certifikáty dodavatele i dodávek. Dokumentace pro řízení nákupu je obsažena v SŘL 01 / 2004 / 03 Optimalizace nákupů a v dokumentech Řízení úseku ředitele logistiky a Optimalizace nákupů a PPTŘ 01 / 2011 / 01 Nákup strojírenských kooperací.

- **Ověřování nakupovaného produktu**

Společnost uplatňuje činnosti ověřování nakupovaného produktu k dodržení specifikovaných požadavků na dodavatele. Pokud je požadavkem zákazníka ověřit materiál/produkt již u dodavatele společnosti, musí být toto jasně definováno smluvně. Dokumentace k ověřování nakupovaného produktu je uvedena ve směrnících PPTŘ 08/2009/01 Řízení interních dokumentací, PPVŘ 01/2010/01 Řízení externích reklamací, STŘ 02 / 2002/ 03 Brousící aparáty a příslušenství, PPTŘ 07 / 2009 / 01 Řízení neshodných výrobků technického úseku a v Interním reklamačním protokolu.

1.5.6 Výroba a poskytování služeb

Společnost realizuje strojírenskou činnost v souladu se smluvně specifikovanými požadavky zákazníka.

- **Řízení výroby a poskytování služeb**

Proces výroby je popsán v dokumentu STR 01 / 2013 / 01 Příručka kvality (systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009) a příslušných směrnicích a je chráněn směrnicí SGR 01 / 2005 / 01 Obchodní tajemství a ochrana informací v Preciose, a.s.

1.5.7 Řízení metrologie

Společnost PRECIOSA, a.s. má dle zákona č.505/1990 Sb. a jeho novelizací vytvořen a udržován dokumentovaný postup pro používání a evidenci stanovených měřidel a pracovních etalonů. Tyto musí předkládat ve stanovené lhůtě k ověřování a dále zajišťovat jednotnost a správnost měřidel. Kalibrační lhůty jsou uvedeny v termínovém plánu kalibrací, který zpracovává metrolog. Kalibraci stanovených měřidel provádí Český metrologický institut. Pro pracovní měřidla je zajištěna kalibrace metrologem, prostřednictvím proškolených zaměstnanců nebo využitím kapacit jiných úseků v rámci Preciosa, a.s. V případě, že není dostupná potřebná kapacita, uplatní příslušný požadavek na kalibraci metrolog formou externí služby.

Ověření měřidla je vyznačováno samolepícími bodovými štítky zelené barvy s možností vyznačení lhůty kalibrace nebo kartičkou pod názvem Kalibrační certifikát. Měřidla kalibrovaná externí organizací mohou být označena kalibračním štítkem této organizace. Informativní měřidla jsou označována samolepícími štítky žluté barvy nebo žlutou barvou. Měřidla vyřazená a nefunkční jsou označována samolepícími štítky červené barvy nebo červenou barvou.

Nákup nových měřidel dle uplatněných požadavků zajišťuje úsek logistiky. Nákup měřidel charakteru investic musí projít příslušným výběrovým řízením a schvalovacím procesem PRECIOSA, a.s. Při nákupu měřidla je výhradně doporučováno prosadit u dodavatele nákup měřidla již kalibrovaného s příslušným protokolem o kalibraci nebo s označením metrologické značky, deklarující provedenou kalibraci.

Při převzetí měřidla od dodavatele zajistí metrolog pomocí softwaru Palstat Dat jeho zaevidování a metrologické označení. Identifikace měřidel zajišťuje jejich jednoznačné určení, dohledání a vyloučení záměny. Měřidlo nesmí být používáno, pokud jej metrolog neoznačil nebo nedal svolení k jeho použití.

Opravu měřidel nárokuje uživatel měřidla, popřípadě jeho vedoucí u metrologa, který rozhodne o způsobu opravy. Do opravy předá uživatel měřidlo řádně vyčištěné a uložené

v ochranném obalu. Po opravě je měřidlo spolu s doklady předáno zpět metrologovi, který zajistí jeho ověření před předáním do užívání. Nefunkční nebo nesprávná měřidla jsou stahována a zabezpečena proti jejich používání. Návrh na vyřazení předkládá majitel měřidla. Proces vyřazování se řídí příslušným řídicím dokumentem STRĚ 01 / 2007 / 02 Proces vyřazování majetku. Dokumenty související s řízením metrologie jsou PPTŘ 05 / 2009 / 01 Metrologický řád technického úseku a PPVŘ 11 / 2008 / 01 Metrologický řád výrobního úseku.

Dokumentace užití měřidla v závodě se dělí následovně:

- Nákup měřidel
- Nákup měřidel investičního charakteru nad 40 tis. Kč
- Výroba měřidel a přípravků
- Prvotní ověření měřidla
- Evidence měřidel
- Stanovení doby kalibrace
- Předání měřidla ke kalibraci
- Provedení kalibrace
- Záznam o kalibraci
- Kalibrační předpisy
- Skladování měřidel
- Oprava a údržba měřidel

2 Posouzení současného stavu

Firma poskytuje v rámci celé skupiny Preciosa pracovní zázemí více než třem tisícům pracovníků nejen strojírenského zaměření. Součástí firmy je široká paleta technologického vybavení a dostatek kvalifikovaných pracovníků pro udržení a rozvoj podniku při možných výpadech určitého sortimentu výroby a také pro dodatečné využití kapacitního potenciálu výrobních závodů. Trvale prosperujícím podnikem se firma snaží být díky zavádění evropských norem a s nimi spojené získávání certifikací a osvědčení. Společnost PRECIOSA, a.s. má mnoho specifických prováděcích předpisů, vypracován systém interní komunikace a vzdělávání zaměstnanců. Systém interní dokumentace je propracován dle příručky kvality a v souladu s normami ISO.

Jedním z problémů řešené problematiky managementu je zavádění a aktualizace řídicí dokumentace. Neúplně definované nebo neexistující specifika napomáhají k činnostem v rámci skupiny Preciosa často odlišným nebo dokonce nekorigovaným směrem. Při změnách funkčních procesů je vždy nutná kooperace nebo konzultace se zainteresovanými oddíly skupiny Preciosa, důsledkem provázanosti tohoto např. změnového řízení jsou komunikační nedostatky nebo nepochopení. Mnoho procesů závodu se řídí spíše dle provozních zkušeností než dle řídicí dokumentace.

V interní činnosti závodu je často vytýkána neproduktivní komunikace managementu, ale i vedoucích pracovníků a zaměstnanců při implementaci metod řízení jako např. prvků štíhlé výroby. Zaměstnanci samotní i mistři dílen opakují výtku k nedostatečnému monitoringu výrobních kapacit, plánování a průběhu zakázek výrobou způsobenou neexistující technologickou sítí a nedostatečné monitorování a aktualizaci průvodek zakázky. Vedení se potýká s komunikačními problémy mezi úseky, termínovými nedostatky, absencí projektového řízení nebo také s plánováním výroby na dílnách a s ní spojená zpětná vazba na normování práce. Firma má dostatek nástrojů pro efektivní řízení, avšak často je nevyužívá nebo jen z části (např. zásobník práce), při zavádění nových metod se tak opakovaně potýká s nevyřešenými minulými problémy.

Tržní prostředí a nárůst konkurence, jak z Rakouska a Číny, tak např. z Indie způsobují nutnost inovací produktů a rozšiřování sortimentu výrobků. Firma jako taková nemá v daných závodech vývojové sekce, proto se invence šíří v rámci porad popř. týmových řešení a pak dále do příslušných oddělení a centrál firmy. Tato zpoždění nebo nedostatky jsou následkem

dlouhotrvajícího projektu téměř konstantní výroby pro závody skupiny Preciosa, a tak méně důležitým inovačním zaměřením managementu. Zabírání trhu konkurencí jasně poukazuje na neefektivnost firmy v marketingových činnostech, konkrétně získávání nových zakázek, i když kvalitativně i kvantitativně je závod schopen zakázky pokrývat.

3 Vypracování metodiky pro systém interních auditů

3.1 ÚČEL

Tento dokument je vytvořen za účelem vypracování metodiky a systému interních auditů ve společnosti PRECIOSA a.s., konkrétně pro závod Z02 Brodek u Konice, vytvořený dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009. Druh auditu specifikovaný diplomovou prací je interní audit jakosti procesu, jeho účelem je opětovné získání certifikátu pro strojírenskou výrobu prototypů a strojů, logistiku, pokovení a lakování dle ČSN EN ISO 9001:2009.

Důvodem vytvoření této směrnice je stanovení postupu pro přípravu, plánování, provádění, hodnocení a dokumentování interních auditů systému řízení kvality a také postupů pro zabezpečení požadované jakosti. Účelem je vytvoření metodiky k provádění příslušných aktivit jako např. nápravných a preventivních opatření z daného auditu vyplívajících. Na základě zjištěných skutečností pak navrhopat opatření k eliminaci odchylek a příležitosti k dalšímu zlepšování organizace.

3.2 ROZSAH PLATNOSTI

Dokumentovaný postup je určený především pro zaměstnance firmy PRECIOSA a.s. Podle potřeby bude poskytnut k nahlédnutí firemním partnerům, popřípadě externím auditorům, za účelem seznámení se s metodikou a systémem interních auditů společnosti, za předpokladu písemné dohody o ochraně informací.

3.3 CHARAKTERISTIKA INTERNÍHO AUDITU

Interní audit je nezávislá systematicky postupující činnost, zaměřená na zjištění skutečného stavu procesů v dané organizaci. Cílem auditů je zjištění zda, byla dosažena shoda (soulad) nebo zda byla dosažena neshoda mezi požadavky na činnosti/procesy. IA je zaměřen především na monitorování, respektive na hodnocení procesu (systému, pravidel) a jeho schopnost zajišťovat požadované funkce a cíle. V tom se liší od klasické kontroly zaměřené naopak zejména na zaměstnance, a na dodržování stanovených pravidel v rámci jejich působnosti (pravomoci a odpovědnosti). Tato úloha připadá zejména jejich přímým nadřízeným.

Úkolem IA je mimo jiné iniciovat a vyhodnocovat podněty zaměstnanců z jejich denní praxe ke zlepšení předmětu auditu (procesu, systému, pravidel).

Auditorská činnost musí být objektivní a dokumentovaná, musí také stanovit rozsah splnění daných kritérií. Jedná se o ujištění managementu, zda výsledky odpovídají stanoveným požadavkům na přidanou hodnotu procesů nebo dodržování určité normy popř. řídicí dokumentace podniku.

Audit předkládá záznamy, konstatování skutečnosti a jiné ověřitelné důkazy skutečností v podniku a tím informuje o možných rizicích činností a také napomáhá při rozhodovacích procesech předcházet možným problémům. Zavádí metodický přístup hodnocení efektivnosti řídicích a kontrolních procesů.

Činnost zaměstnanců v procesech se hodnotí z důvodů:

- Zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců
- Zajištění potřebných dovedností zaměstnanců
- Podpory koordinace procesů
- Podpory inovací předkládaných zaměstnanci

3.4 POJMY A POUŽITÉ ZKRATKY

3.4.1 Definice pojmů

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

Program auditů - jeden nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec, zaměřený na specifický účel. Přehled prvků SRJ prověřovaných v jednotlivých útvarech.

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

Auditor jakosti - osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditů.

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

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

Neshoda - nesplnění požadavku, odchylka od vztažného kritéria.

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

Náprava - opatření k odstranění zjištěné neshody.

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

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

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

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

Proces - je sled činností vytvářející ze vstupů výstupy s přidanou hodnotou.

3.4.2 Význam použitých zkratk

- ŘZ ředitel závodu
- IA interní audit
- HIA hlavní interní auditor
- SMK systém managementu kvality
- QM manažer kvality (vedoucí auditor)
- VAÚ vedoucí auditovaného úseku, oddělení
- AUD auditor (může být uvažováno i jako vedoucí auditor nebo referent OŘJ)
- SŘJ systém řízení jakosti
- OŘJ odbor řízení jakosti
- VOŘJ vedoucí odd. Řízení a kontrola jakosti
- OŘV odbor řízení výroby
- VOŘV vedoucí oddělení Řízení výroby
- VÚ vedoucí úseku
- TÚ technický úsek
- NESHV neshodný výrobek
- ČSN české standardizační normy
- ISO mezinárodní organizace pro normalizaci
- EN evropské normy
- TPV technická příprava výroby

- VOV vedoucí odboru výroby
- IČO identifikační číslo odběratele
- DIČ daňové identifikační číslo
- ŘD řídicí dokumentace

3.5 ODPOVĚDNOST A PRAVOMOC

3.5.1 Hlavní interní auditor

- a) Metodicky vede interní auditory
- b) Zpracovává roční program interních auditů a kontroluje plnění tohoto plánu
- c) Stanovuje rozsah interních auditů
- d) Zajišťuje vzdělávací akce pro interní auditory
- e) Pomáhá při vypořádání neshod a zpracování návrhů nápravných opatření
- f) Schvaluje protokoly z IA
- g) Vypracovává roční zprávy o interních auditech pro přezkoumání SMK, popř. mimořádné zprávy o zjištění významných neshod

3.5.2 Ředitel závodu/ Představitel vedení pro SMK

- a) Jmenuje manažera kvality, vedoucího auditora
- b) Jmenuje oprávněné auditory
- c) Schvaluje plány a příkazy k jednotlivým auditům
- d) Schvaluje roční zprávy o interních auditech pro přezkoumání SMK, popř. mimořádné zprávy
- e) Vyvozuje závěry a opatření z ročních i mimořádných zpráv
- f) Nařizuje mimořádné audity
- g) Nařizuje okamžitá opatření

3.5.3 Manažer kvality / vedoucí auditor

- a) Navrhuje a dokumentuje seznam auditorů
- b) Hodnotí auditory
- c) Připravuje plán a program jednotlivých auditů na určité období (rok)
- d) Sestavuje nový nebo potvrzuje minulý dotazník pro audit
- e) Vypracovává a předkládá příkazy k auditům
- f) Přezkoumává a aktualizuje zlepšování metodiky, plánu a programu auditů

- g) Formuluje nedostatky a neshody z auditu
- h) Iniciuje okamžitá opatření
- i) Iniciuje mimořádné audity
- j) Nařizuje nápravná opatření
- k) Zpracovává a předkládá výsledky (zprávu) auditů vrcholovému managementu
- l) Archivuje záznamy o auditech
- m) Provádí činnost auditora

3.5.4 Auditor

- a) Navrhuje aktualizace nebo tvoří nové otázky do dotazníku k auditu
- b) Navrhuje QM plán a organizuje program auditu
- c) Navrhuje QM a VAÚ postup ověřování auditu
- d) Provádí a zaznamenává výsledky auditu
- e) Shromažďuje informace během pohovoru
- f) Pozoruje a přezkoumává dokumenty
- g) Efektivně komunikuje
- h) Vypracovává QM zprávu z auditu
- i) Navrhuje QM termíny opakovaných kontrol opatření
- j) Kontroluje účinnost nápravných opatření

3.5.5 Vedoucí auditovaného úseku

- a) Aktivně komunikuje a spolupracuje s auditorem
- b) Předkládá požadované dokumenty
- c) Navrhuje a koordinuje nápravná a preventivní opatření

3.6 POPIS

3.6.1 Zásady auditování

Audit provádí osoba odborně způsobilá k provádění auditů. Interní auditoři jsou vybíráni zejména ze zaměstnanců OŘJ a zkušených zástupců ostatních útvarů. Hlavní podmínkou při auditu je dodržení příslušných zásad auditování. To činí audit efektivním nástrojem pro podporu strategie a politiky managementu. Při dodržení těchto zásad nastává

předpoklad, že bude nezávisle na sobě dosaženo různými auditory dostatečně shodných závěrů auditu.

Dle normy ČSN EN ISO 19011:2012 se k auditorům vztahují následující zásady:

- **Nezávislost** – nestrannost a objektivita závěrů auditu. Auditóři jsou nezaujatí a nesmí se dostat do střetu zájmů.
- **Etické chování** – základní předpoklad profesionality. Provádění auditů se musí řídit zásadou důvěryhodnosti, jednotnosti, důvěrnosti a diskrétnosti.
- **Povinnost profesionálního přístupu** – používání pečlivosti a správného úsudku. Odborná způsobilost v souladu s pečlivostí dle důležitosti úkolů.
- **Spravedlivé prezentování** – povinnost podávat pravdivé a přesné zprávy. Závěry z auditů mají být pravdivým obrazem zjištěných skutečností. Překážky nebo případné nevyřešené rozdíly v názorech jsou zaznamenány do zprávy z auditu.
- **Průkaznost** – racionální metoda pro dosažení spolehlivých a reprodukovatelných závěrů z auditu. S důrazem na důvěryhodnost jsou audity založeny na dostupných a ověřitelných informacích.

Při výběru auditora je důležité zvážit nejen jeho odbornou způsobilost, ale také jeho osobní vlastnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti. Především by měl být auditor nezávislý na oddělení nebo činnosti, která je předmětem auditu. Auditor také nesmí provádět audit své vlastní činnosti.

Auditor by měl mít přirozenou autoritu. Proto je velmi důležité, aby znal souvislosti a vztahy mezi procesy, ovládat terminologii pro specifické oblasti a měl přehled v typu a uspořádání dokumentace. Možné nedostatky ve znalostech auditora je možno doplnit příslušnými školeními a výcviky auditorů. Podnik by měl auditory v pravidelných časových intervalech hodnotit a také jim zajistit certifikaci auditorů u akreditovaného certifikačního orgánu. Proškolení nových auditorů provádí vedoucí OŘJ a jejich jmenování potvrzuje příslušný odborný ředitel.

Jeho žádoucí lidské vlastnosti a schopnosti jsou: dobrý úsudek, vnímavost, diplomatičnost, trpělivost, poctivost, schopnost komunikovat na všech úrovních, etické chování, spravedlivé prezentování svých zjištění, profesionální přístup, nezávislost při rozhodování, přístupnost jiným názorům, všímavost, všestrannost, houževnatost, rozhodnost, samostatnost.

3.6.2 Normativní základna pro interní audity

Interní auditoři provádějí IA podle normy ČNS EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systému managementu. Dále interní auditoři postupují podle obecných norem ČSN EN ISO 9000:2005 Systém managementu kvality – Základní principy a slovník a ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky.

3.6.3 Plánování a příprava auditu

Plán interních auditů systému a procesu sestavuje VOŘJ, VÚ, respektive TÚ nejlépe v pololetních cyklech fiskálního roku. Při sestavování plánu vychází z návrhů referentů OŘJ, požadavků ředitele závodu a na základě podnětů z vlastní kontrolní činnosti (trendy NESHV, vývoj reklamací atd.). Ostatní interní audity jsou prováděny na základě zjištěných nedostatků nebo na základě příkazu generálního nebo odborného ředitele.

3.6.3.1 Program auditů

Roční “Program auditů” sestavuje manažer kvality systému jakosti (viz. příloha č. 1). Obsahem programu auditů je naplánování kdy a jaký úsek, útvar nebo také proces bude v daném kalendářním roce prověřován. Procesy v programu auditů můžeme pro lepší orientaci rozdělit dle důležitosti na hlavní (H) a vedlejší (V). Schválený harmonogram obdrží ředitel závodu a odborní vedoucí auditovaných útvarů.

Program auditů obsahuje následující údaje:

- Číslo interního auditu
- Prověřované úseky/ pracoviště
- Jméno osoby zodpovídající za auditované úseky/procesy
- Názvy auditovaných procesů
- Termíny interních auditů v kalendářních měsících
- Záznam o stavu důležitosti provedení jednotlivých auditů (H, V)

Změnové řízení Programu auditů je možno provádět v rámci ročních zlepšení metodik auditu nebo v mimořádných situacích, dle nařízení vedoucích managementu.

3.6.3.2 Příkaz k auditu

Po vypracování a schválení programu auditů provede manažer kvality předložením ŘZ příkazu k auditu (viz příloha č. 2) ke schválení. Příkaz upřesňuje termín a příslušný úsek prověření. Delegovaný auditor obdrží schválený příkaz k auditu nejméně dva týdny před zahájením auditu. Na základě příkazu k auditu jsou auditoři uvolněni svými vedoucími.

3.6.3.3 Katalog otázek

Dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 a dalších požadavků, jak interních řídicích dokumentů, tak i zákazníků, zpracovává a aktualizuje manažer kvality Katalog otázek (viz příloha č. 3).

Auditor navrhuje a ve spolupráci s vedoucím auditorem vypracuje otázky do katalogu otázek, které budou při auditu dotazovány. Tento předá písemně nejméně týden před plánovaným termínem provedení auditu VAÚ a oznámí své požadavky na předložení dokumentace a případnou spolupráci dalších osob. Společně mohou dohodnout další průběh auditu. V katalogu je uvedena dotázaná osoba, otázka, zjištění a bodové ohodnocení.

Způsob a kladení otázek auditorem zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu, množství a rychlost získání informací od prověřovaných pracovníků. Informace by se měl auditor snažit získat od osoby bezprostředně spjaté s vykonávanou funkcí, popř. od osoby nebo vedoucího vykonávající činnost navazující na činnost auditovanou. Je-li v odpovědích rozpor, je nutné další prověření s cílem získání objektivních důkazů. Kladení otázek musí být směřováno tak, aby byly získány odpovědi na dotazy: „**Jak, co, proč, kdy, kde, kdo, popř. co když?**“ na získané odpovědi požadovat prokázání. Není výhodné klást otázky takovou formou, aby odpověď zněla stroze jen ano či ne. Úlohou auditora je pokládat správné otázky a pozorně naslouchat odpovědím prověřovaných.

Odpovědi na dotazy z katalogu otázek jsou zpracovány auditorem a ohodnoceny body dle shody nebo neshody s požadavky na proces popř. úsek dle tabulky č. 2.

Způsob hodnocení kontrolních otázek při systémovém auditu			
Známka	Popis hodnotícího stupně	body	forma zjištění (neshoda/shoda)
10	požadavky úplně splněny	10	---
8	požadavky převážně splněny, existují jen nepatrné odchylky	8	doporučení, nedostatek
6	požadavky částečně splněny, větší odchylky	6	nedostatek, závažná neshoda
4	požadavky nedostatečně splněny, závažné odchylky	4	závažná a systémová neshoda
0	požadavky nesplněny	0	systémová neshoda
N	nehodnoceno/neaplikováno	-	---

Tab. 2. Bodové hodnocení odpovědí

3.6.3.4 Přezkoumání dokumentů

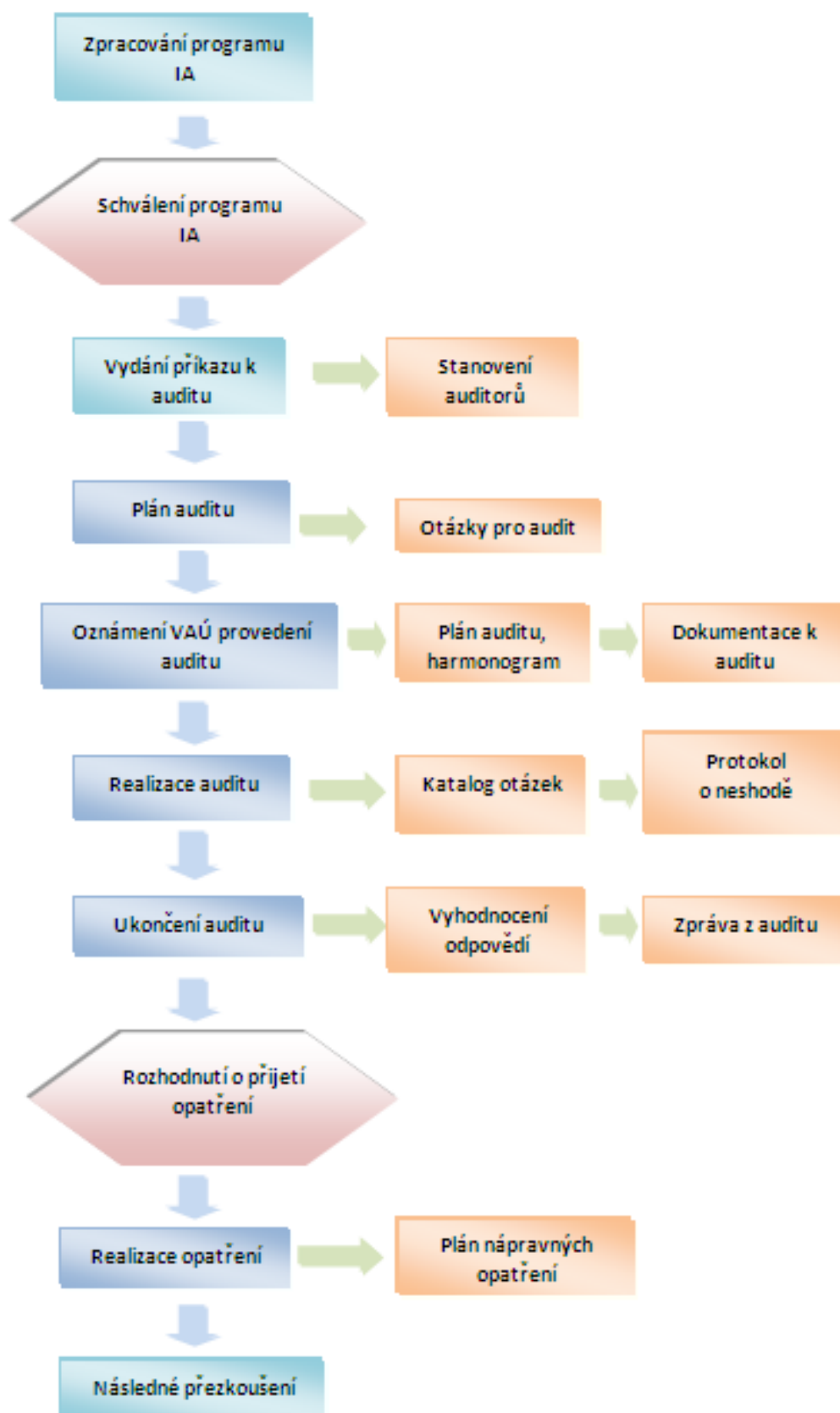
K předběžnému přezkoumání dokumentů podléhajících auditovanému úseku/procesu by mělo dojít již ve fázi plánování auditu. Dále je vhodné do přezkoumání dokumentů zahrnout i předchozí výsledky a nálezy z auditů. V průběhu dotazování je podstatné ověření odpovědí dle předložené dokumentace k auditované oblasti.

3.7 PROVEDENÍ AUDITU

Schéma procesu auditu a propojení jeho činností je zobrazeno v postupovém diagramu na obrázku č. 5. Proces je složen z:

- přípravné fáze
- plánovací fáze
- samotného auditu
- následného hodnocení

Schéma je tvořeno řadou činností i rozhodovacími procesy, také jsou uvedeny názvy příslušných formulářů a dokumentů s jejich funkčním rozložením v rámci celého auditu.



Obr. č. 5 Postupový diagram auditu

3.7.1 Jmenování týmu auditorů

Členy týmu auditorů navrhuje QM s ohledem na podmínky výběru, jako jsou např. nestrannost a odborná způsobilost potřebná k dosažení cílů auditu a nestranných závěrů z auditu. Auditory jmenuje ŘZ. Je-li jmenován pouze jeden auditor, vykonává všechny činnosti auditu jako vedoucí týmu auditorů.

3.7.2 Stanovení cílů auditu

Cíle interního auditu stanovuje zadavatel auditu (VAÚ/ŘZ). Stanovení cílů by mělo vycházet z podstaty nalezení příležitostí ke zlepšení.

Cílem auditu nejsou sankce za zjištěné chyby, ale specifikace faktů a podnětů ke zlepšení s využitím nezávislého pohledu korigovaného zkušenostmi a poznatky odborníků pro daný proces. Toho je třeba využít k navázání konstruktivní a věcné komunikace se zaměstnanci, kteří auditovaný proces v praxi realizují. Zapojit je do zjišťování faktů a námětů na zlepšení.

Podstatné cíle auditu, kterých má být dosaženo:

- Stanovení úrovně shody činností, procesů nebo jeho částí s kritérii auditu
- Hodnocení způsobilosti procesu zajistit shodu s legislativními nebo smluvními požadavky
- Hodnocení efektivnosti procesů v plnění specifikovaných cílů
- Ověřit shodu s aplikovatelnými normami
- Ověřit shodu s dokumentovanými postupy
- Identifikaci oblastí potencionálních příležitostí pro zlepšování procesů

3.7.3 Příprava plánu auditu

Plán auditu připravuje vedoucí týmu auditorů na základě příkazu k auditu. Plán usnadňuje časové rozvržení a koordinaci činností při auditu. Samotný harmonogram auditu je doporučeno konzultovat s VAÚ popř. ŘZ.

Plán auditu zahrnuje následující:

- Cíl auditu
- Dokumenty, které jsou předmětem přezkoumání
- Datum a místo provedení auditu
- Jméno vedoucího prověřované oblasti a pracovníků, kteří musí být přítomni
- Předpokládaný čas a doba trvání auditu

Plán auditu předá nebo zašle k podpisu vedoucí týmu auditorů vedoucímu prověřovaného úseku/oddělení minimálně týden před plánovaným termínem auditu. Formulář pro plán auditů je uveden v příloze č. 4.

3.8 ZAHÁJENÍ

Interní audit je zahájen meetingem auditorů s představiteli auditované jednotky (úsek, oddělení), který je zaměřen na vzájemné seznámení auditorů se zástupci prověřovaného např. útvaru.

Program zahajovacího meetingu by měl obsahovat:

- Představení týmu auditorů a jejich vedoucího
- Objasnění účelu auditu
- Projednání plánu auditu (harmonogram, čas a místo)
- Stanovení komunikačních kanálů auditorů a prověřovaných
- Projednání nálezů z přezkoumané dokumentace (ověření aktuálnosti dokumentace)
- Projednání možných neshod a způsobu hlášení zjištěných závažných neshod
- Stanovení termínu závěrečného jednání
- Určení počtu kontrolních případů pro auditované oblasti
- Prostor pro dotazy zaměstnanců prověřovaného útvaru

3.9 VLASTNÍ AUDIT

VAÚ jsou povinni umožnit vstup auditorovi nebo týmu auditorů na prověřovaná pracoviště, předložit všechny podklady k auditu nutné a s auditorským týmem spolupracovat. Auditor předkládá dotazy z Katalogu otázek, díky kterým zjišťuje skutečnosti daných činností, zda jsou prováděny efektivně a v souladu s předepsanou dokumentací. Auditor nezávisle na VAÚ určí místa a procesy, které chce vidět, tyto musí sledovat tak, aby věděl co se během činností opravdu děje. Úloha auditora není jenom ukazovat na neshody, ale být schopný i poradit, jak na neshodu reagovat a vyřešit ji.

Mezi metody objektivního sběru fakt a důkazů patří:

- A. Přímé pozorování
- B. Rozhovor se zaměstnanci
- C. Konkrétní měření znaků jakosti

Přezkoumání:

- Organizačního schéma
- Odpovědností a pravomocí
- Popisů pracovních činností
- Dokumentace
- Záznamů

Průběh auditu a zjištěné skutečnosti jsou zaznamenány přímo do katalogu otázek v kolonce Zjištění/důkaz viz příloha č.3.

Dojde-li ke zjištění neshody s požadavky, vyjasní si ji auditor s VAÚ a neshodu zaznamená. Protokol o neshodě, který je uveden v příloze č. 5, se doporučuje vyplnit při bodovém hodnocení odpovědi 6 bodů a méně.

O neshodných produktech je v souladu s řídicím dokumentem SGRŘ 02 / 2011 / 01 vedena řádná evidence, která obsahuje:

- Popis a důvod vzniku neshody
- Přijaté nápravné opatření
- Jména zaměstnanců odpovědných za provedení nápravných opatření
- Termín provedení nápravných opatření
- Výsledek kontroly po provedeném nápravném opatření

K vlastnímu řízení neshodných výrobků je využíván modul QM IS SAP/R3 (pokud je příslušný výrobní proces funkční) nebo evidence vedená v PRECIOSE VOŘJ příslušné lokality.

3.10 UKONČENÍ AUDITU NA MÍSTĚ

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

Účelem závěrečného meetingu je:

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

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

3.11 OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ

Nápravná a preventivní opatření k odstranění zjištěných nedostatků předkládá vedoucí prověřovaného úseku. Přezkoumáním účinnosti a efektivnosti stanovených opatření k nápravě a jejich provedení je pověřen AUD nebo QM. Plán nápravných opatření (viz. Příloha č. 7) je vypracován v případě zjištění většího počtu neshod, kdy není vhodná evidence pouze protokolů o neshodě. Plán může obsahovat neshody i z více úseků najednou, avšak v rámci jednoho auditu.

Plán nápravných opatření obsahuje:

- Popis neshody a číslo protokolu o neshodě
- Popis nápravného opatření
- Termín realizování opatření
- Jméno popř. ifunkci zaměstnance zodpovědného za realizaci opatření
- Termín ověření opatření

AUD nebo QM po konzultaci s VAÚ určí termín následné prověrky, jejímž cílem bude ověření účinnosti opatření k nápravě. Kontrola opatření je součástí auditu a je evidována v Plánu nápravných opatření. Nejsou-li nedostatky odstraněny, je toto uvedeno ve Zprávě z interního auditu nebo v protokolu o neshodě.

3.12 NEPLÁNOVANÉ AUDITY

Audit je možné provést i mimo plánované termíny. Takto může být prováděno zejména v případech:

- Na požadavek VAÚ (např. před externí prověrkou)
- Při organizačních změnách
- V případě zavádění nových postupů nebo technologií
- Při opodstatněném požadavku jiného oddělení

Neplánovaný audit může ovlivnit změnu termínu původně plánovaného auditu. Přednost má neplánovaný audit před plánovaným. Změnu termínu schvaluje ŘZ, příprava a průběh je ve shodě s průběhem auditu plánovaného.

3.13 HODNOCENÍ PROCESU

Každá auditovaná činnost nebo proces jsou na základě hodnocení odpovědí auditorem po ukončení auditu vyhodnoceny. Pro auditovaný prvek je stanoven stupeň plnění E_E , který určuje, z kolika procent je u auditovaného prvku splněn požadovaný stav. Stupeň plnění je určen dle následujícího vzorce:

$$E_E = \frac{\text{Součet všech dosažených bodů k příslušným otázkám k procesu}}{\text{Maximální dosažitelné množství bodů pro proces}} * 100 (\%)$$

*Maximální dosažitelné množství bodů pro proces = max. hodnocení * počet otázek*

3.14 SOUHRNÉ HODNOCENÍ AUDITU

Před závěrečným hodnocením auditu určujeme, zda se jedná o hodnocení auditu úplně nebo dílčí. Na základě součtu dosažených bodů v určitých oblastech nebo v celkovém rozsahu auditu určujeme výsledný index plnění, viz tabulka č. 3. Výsledné číselné hodnocení plnění auditu uvádí vedoucí auditor ve zprávě z interního auditu spolu se slovním hodnocením. Výsledný index plnění se vypočte dle vzorce:

$$E_{QM} = \frac{\text{Součet všech dosažených bodů k příslušným otázkám v auditu}}{\text{Maximální dosažitelné množství bodů pro audit}} * 100 (\%)$$

Označení	Celkový stupeň plnění (%)	Hodnocení QM
A *	Od 90 % do 100 %	Splněno
AB *	Od 80 % do 90 %	Přijatelný
B	Od 60 % do 80 %	Podmínečně splněno
C	Méně než 60 %	Nesplněno

Tab. 3 Výsledek auditu

3.14.1 Doplnění hodnocení auditu

- A. Jestliže je celkové hodnocení větší než 90%, resp. 80% a v jednom nebo více auditovaných činnostech je hodnocení menší než 75%, snižuje se hodnocení z A na AB, resp. z AB na B.
- B. Jsou-li některé otázky, jejichž naplněním může mít vliv na jakost prvků bodové hodnoceny 0, může být stupeň hodnocení snižena postupně A na AB, resp. z AB na B. Ve zvláštních případech je také možno snížit hodnocení na C.
- C. Snižování stupně hodnocení se vždy musí odůvodnit ve zprávě z interního auditu.

3.15 ZPRÁVA O VÝSLEDKÁCH AUDITU

Zprávu o průběhu auditu vypracovává AUD nejpozději 7 dnů po provedení auditu. Ve zprávě je obsaženo:

- Výsledné slovní i číselné hodnocení prověřovaných činností
- Všechny zjištěné nedostatky i větší odchylky
- Silné a slabé stránky procesu
- Případné doporučení a nalezení potenciálu ke zlepšení
- Termín, kdy je VAÚ povinen předložit nápravná opatření

Zpráva je podepsána auditorem a zodpovědným vedoucím úseku, který tímto vezme zprávu na vědomí a potvrdí provedení auditu. Formulář Zprávy z interního auditu je uveden v příloze č. 6. Předložením zprávy informuje auditor o průběhu auditu QM. Zpráva je uložena u QM.

3.16 ODBORNÁ ZPŮSOBILOST

3.16.1 Odborná způsobilost auditorů

Odborná způsobilost auditorů je založena na prokázání osobních vlastností a také schopnosti efektivně využívat znalosti a dovednosti získané vzděláním, pracovními zkušenostmi, auditorským školením a zkušenostmi z auditů.

3.16.2 Kvalifikační požadavky na interní auditory

Interní auditoři musí být jednak proškoleni z norem uvedených v diplomové práci v kapitole 2.6.2 **NORMATIVNÍ ZÁKLADNA PRO INTERNÍ AUDITY**, tak i technik a dokumentace auditů. Při nástupu do funkce interního auditora musí mít zaměstnanec

společnosti PRECIOSA, a.s. splnění podmínku vzdělání a školení v rozsahu 8 hodin. Všechny parametry musí auditor splnit do dvou let od nástupu do této funkce.

Požadavky na vzdělání a praxi interního auditora jsou uvedeny v následující tabulce:

Parametr	Auditor	Vedoucí týmu auditorů
Vzdělání	Středoškolské (i vyučení v odpovídajícím oboru)	Středoškolské s maturitou
Celková pracovní zkušenost	3 roky	4 roky
Pracovní zkušenost v řízení jakosti	2 roky	2 roky
Školení / výcvik auditorů	32 hodin	40 hodin
Zkušenosti z auditu	4 audity po dvou dnech pod vedením zkušeného auditora	4 audity po dvou dnech jako vedoucí auditor pod dohledem zkušeného auditora

Tab. 4. Kvalifikační požadavky na interní auditory

3.17 PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

Všichni zmocněnci jsou povinni se řídit zákonnými předpisy a vnitřními předpisy společnosti dle platného znění.

Stupně seznámení s tímto ŘD:

Informování o existenci dokumentu – všichni zaměstnanci formou zařazením do souboru ŘD na intranet společnosti

Povinně seznámení s obsahem:

- Ředitelé závodů
- Zaměstnanci OŘJ a OŘV
- Všichni manažeři technického úseku, úseku logistiky a výrobních úseků
- Vedoucí a mistři výrobních organizačních jednotek

Prokazatelně seznámení s obsahem (není vyžadováno):

- Hlavní interní auditor
- Auditoři
- Správce dokumentů
- Hlavní metrolog
- Správce softwaru
- Správce počítačové sítě

3.18 ZMĚNOVÁ SLUŽBA / PLÁN KONTROLY DODRŽOVÁNÍ OBSAHU ŘÍDÍCÍHO DOKUMENTU

Tato organizační směrnice je evidována v seznamu platných organizačních norem včetně změn dle směrnice SPŘ 08 / 2002 / 01 Spisový řád Preciosa, a.s. Kontrola směrnice je prováděna představitelem vedení pro kvalitu a je přezkoumávána v rámci ročního přezkoumání systémů managementu kvality vedením.

4 Ověření pro vybraný produkt

Pro aplikace metodiky interních auditů byla vybrána problematika spojená s externí výrobou závodu. Tato výroba je prováděna vždy s ekonomickým a výrobním zhodnocením produktu. Z důvodu ochrany know-how závodu byl výběr přesně definovaných procesů konzultován s vedením firmy. Jako hlavní podmínka zadání diplomové práce je uváděna shoda s normou ČSN EN ISO 9001:2009. Externí výrobou se v závodě 02 Brodek u Konice zabývá nově utvořený úsek kooperátor-metrolog. Procesní činnosti vybrané pro konkrétní aplikaci mapované interním auditem jsou ve shodě s kapitolami 7.2.1 až 7.2.3 normy ČSN EN ISO 9001:2009.

4.1 Procesní mapa

Prvním krokem auditní činnosti pro aplikaci na konkrétní proces je tvorba mapy procesů a jejich návaznosti na sebe. Prázdný formulář přílohy modelu želvy uvádím na obr. číslo 6.

Procesní mapa napomáhá při orientaci v auditu a obsahuje následující informace:

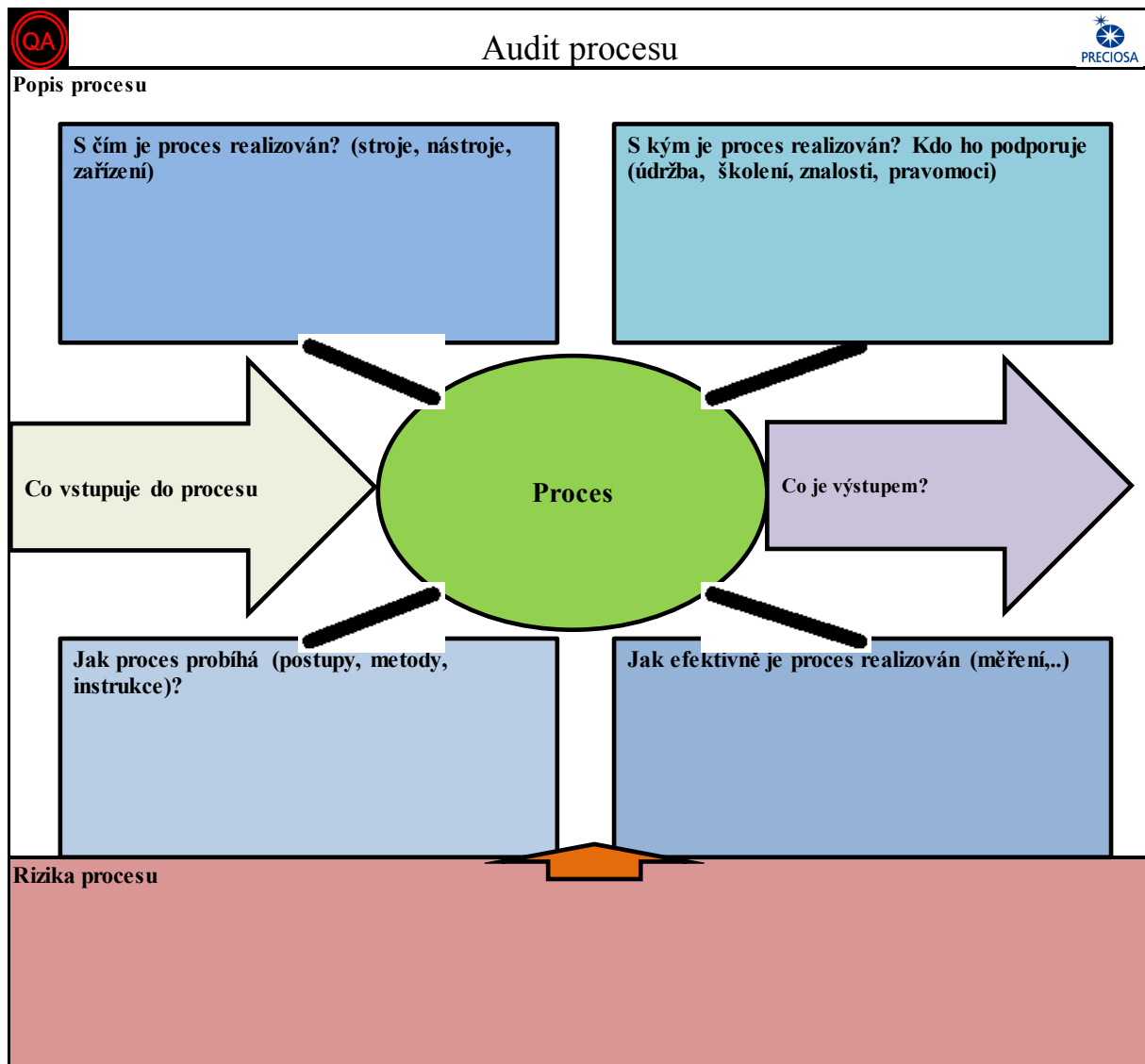
- Co je vstupem do procesu
- Název procesu
- Co je výstupem z procesu
- S čím je proces realizován (nástroje, stroje, zařízení)
- S kým je proces realizován, kdo ho podporuje (údržba, školení, znalosti, pravomoci)
- Jak proces probíhá (postupy, metody, instrukce)
- Jak efektivně je proces realizován (měření, atd.)

Mapy činností Požadavky zákazníka na produkt, Přezkoumání požadavků týkajících se produktu a Komunikace se zákazníkem jsou uvedeny v přílohách číslo 1 až 3.

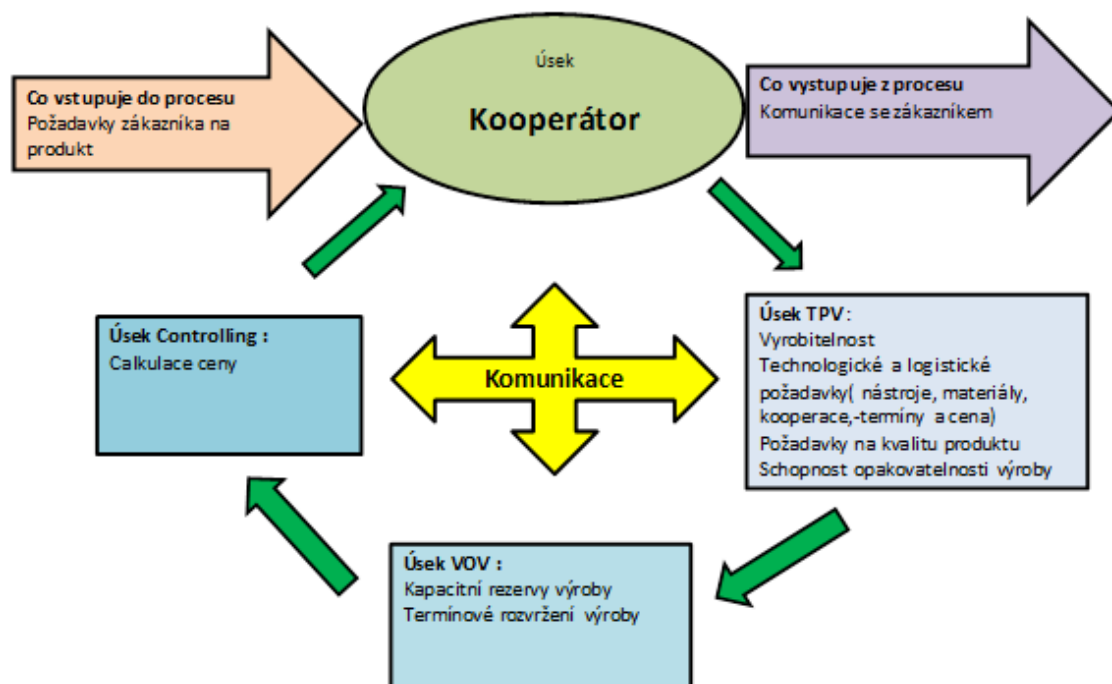
Na obrázku číslo 7. je zobrazena procesní mapa modelu želvy úseku Kooperátor. Jeho činností je koordinace a týmová práce v rámci zajištění externí výroby závodu. Získává zákazníka, zpracovává a koordinuje informační toky mezi zákazníkem a firmou přesně mezi úseky TPV, VOV a Controllingu.

Kooperátor:

- Je v kontaktu s potencionálním zákazníkem
- Předává objednávku s termíny VOV (VOŘV)
- Předává ekonomické podklady z k založení zákazníka (IČO, DIČ, výpis z obchodního rejstříku)
- Upřesňuje s VOŘV počet (četnost) ověřovací série



Obr. č. 6 Prázdný formulář procesní mapy model želvy




Obr. 7 Postupový diagram činností kooperátora

4.2 Zpracování programu auditu

Po vizualizaci všech dílčích činností při externí výrobě je vytvořen program interního auditu. Vedoucí auditor a auditor společně navrhli měsíc provedení auditu, dále byly do formuláře číslo 1 uvedeny prověřované procesy a úseky i se svými zodpovědnými vedoucími. Za prověřované úseky v rámci diplomové práce uvádím:

- Kooperátor
- Technologie
- TPV
- VOV
- Controlling
- Úsek kvality

Program auditu schválil vedoucí auditor a dále s ním byli seznámeni, jak ředitel závodu, tak vedoucí pracovníci prověřovaných úseku. Schválený program auditu je uveden na obrázku číslo 8.

	Program auditů		auditovaný proces								Měsíc provedení auditu													
	Prověřované úseky/ pracoviště	Zodpovídá	Požadavky zákazníka na produkt 7.2.1.	Přezkoumání požadavků týkajících se	Komunikace se zákazníkem 7.2.3							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Kooperátor	Zemánek	H	V	H									X										
2	Technologie	Navrátil	V	H	V									X										
3	TPV	Václavík	V	H	V									X										
4	VOV	Fiedler	V	H	V									X										
5	Controlling	Urbanová	V	H	V									X										
6	Útvar Kvality	Sekanina P.	V	H	V									X										
7																								
8																								
9																								
10																								
Vypracoval										Schválil														
Jméno: Pavel Sekanina, Bc. Milan Burget										Jméno: Pavel Sekanina														
Podpis:										Podpis:														
Datum: 25. 2. 2014										Datum: 25. 2. 2014														

Obr. č. 8 Program auditu

4.3 Příkaz k auditu

Po schválení programu auditu byl navrhnout přesný termín, konkretizován úsek v rámci diplomové práce a navržen tým auditorů. Formulář příkazu byl dále předložen k podpisu ŘZ. Dále byl v dostatečném předstihu informován člen auditorského týmu delegovaný z jiného závodu v rámci skupiny Preciosa. Prověřovaným úsekem je Kooperátor-metrolog. Důvodem auditu je aplikace metodiky interních auditů diplomové práce a nalezení potenciálu nebo neshod. V upřesnění zaměření auditu je uváděno:

- Analýza komunikace mezi kooperátorem a úseky Technologie, TPV, VOV, Controlling a útvarem kvality
- Monitorování činností kooperátora a jeho efektivity
- Ověření měřitelných parametrů výkonnosti procesů (např. termíny, ziskovost apod.).
- Identifikace oblasti potencionálních příležitostí pro zlepšování procesů dle ČSN EN ISO 9001:2009.

4.4 Plán auditu

VOV po seznámení s programem auditu spolupracuje s auditory na harmonogramu auditu. Jsou stanoveni přítomní pracovníci při auditu, seznam požadované dokumentace, vždy pro konkrétní proces a pro kontrolu dílčích činností, dále upřesněno místo a čas vlastního auditu. Plán auditu vychází z:

- Zpráv z auditů předešlých
- Doporučení norem
- Příkazu interní dokumentace

4.5 Vlastní audit

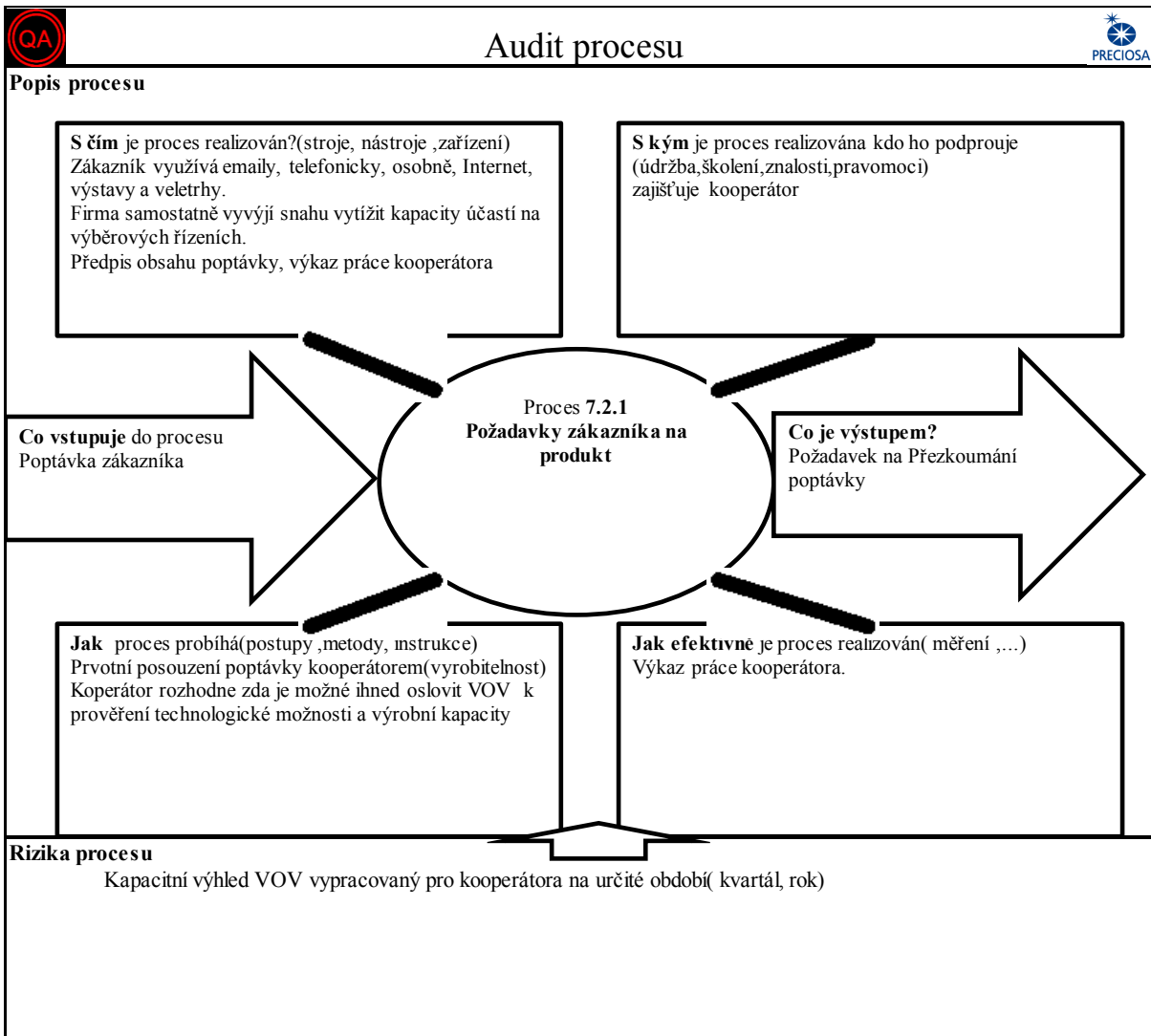
Zahajovacím meetingem představí auditoři plán, harmonogram a způsob provedení auditu s termíny a požadavky na auditované oblasti všem zainteresovaným pracovníkům dotčených oblastí managementu závodu a definují meze know-how auditu v rámci diplomové práce. Požadavky a dotazy auditovaných zaměstnanců a VAÚ jsou zodpovězeny v diskuzi, která fakticky ukončí zahajovací meeting auditu.

4.6 Otázky pro interní audit

Z katalogu otázek vytvořeného dle požadavků interní dokumentace, interních směrnic, normy ČSN EN ISO 9001:2009 a teoretických předpokladů jsou vybrány dotazy směřující k efektivnímu zjištění skutečnosti, shody či neshody popř. potenciálu v dané oblasti procesu. Pro každou kapitolu a tedy i auditovaný proces byly vybrány dotazy ze souboru otázek uvedených v následujících částech diplomové práce.

4.6.1 Požadavky zákazníka na produkt

- a. Existují a jsou v praxi respektovány řídicí dokumenty pro proces Požadavky zákazníka na produkt? Které to jsou dokumenty?
- b. Jak a kým jsou přijímány požadavky zákazníka na produkt?
- c. Jak a kým jsou dokumentovány požadavky zákazníka na produkt a kdo je eviduje?
- d. Jak a kým je evidován potenciaální odběratel(zákazník)?
- e. Je závod též vyzván k účasti na výběrovém řízení (tendrech)?
- f. Jakým způsobem probíhá komunikace s příslušnými úseky závodu pro přijetí požadavků na produkt a jak je dokumentována popř. termínována doba odezvy oddělení?
- g. Jakou formou jsou specifikovány požadavky zákazníka?
- h. Je možné zpětně vyhledat dodatečné nebo atypické požadavky zákazníka na produkt?
- i. Kdo vyřizuje a jak jsou dokumentovány změny požadavků zákazníka?
- j. Co když poptávka zákazníka neodpovídá technologickým nebo kapacitním možnostem výroby?
- k. Jak je zaručena ochrana know-how firmy?
- l. Kdo je oprávněn zastoupit kooperátora v jednání se zákazníky v případě jeho nepřítomnosti?
- m. Jak je vyhodnocována efektivnost kooperátora při procesu Požadavky zákazníka na produkt?
- n. Jak je definována odpovědnost a pravomoci kooperátora (nadřízenost/podřízenost)?
- o. Jak je využíván aktivní marketing?
- p. Co musí obsahovat poptávka potenciaálního zákazníka, existuje pro ni metodika?

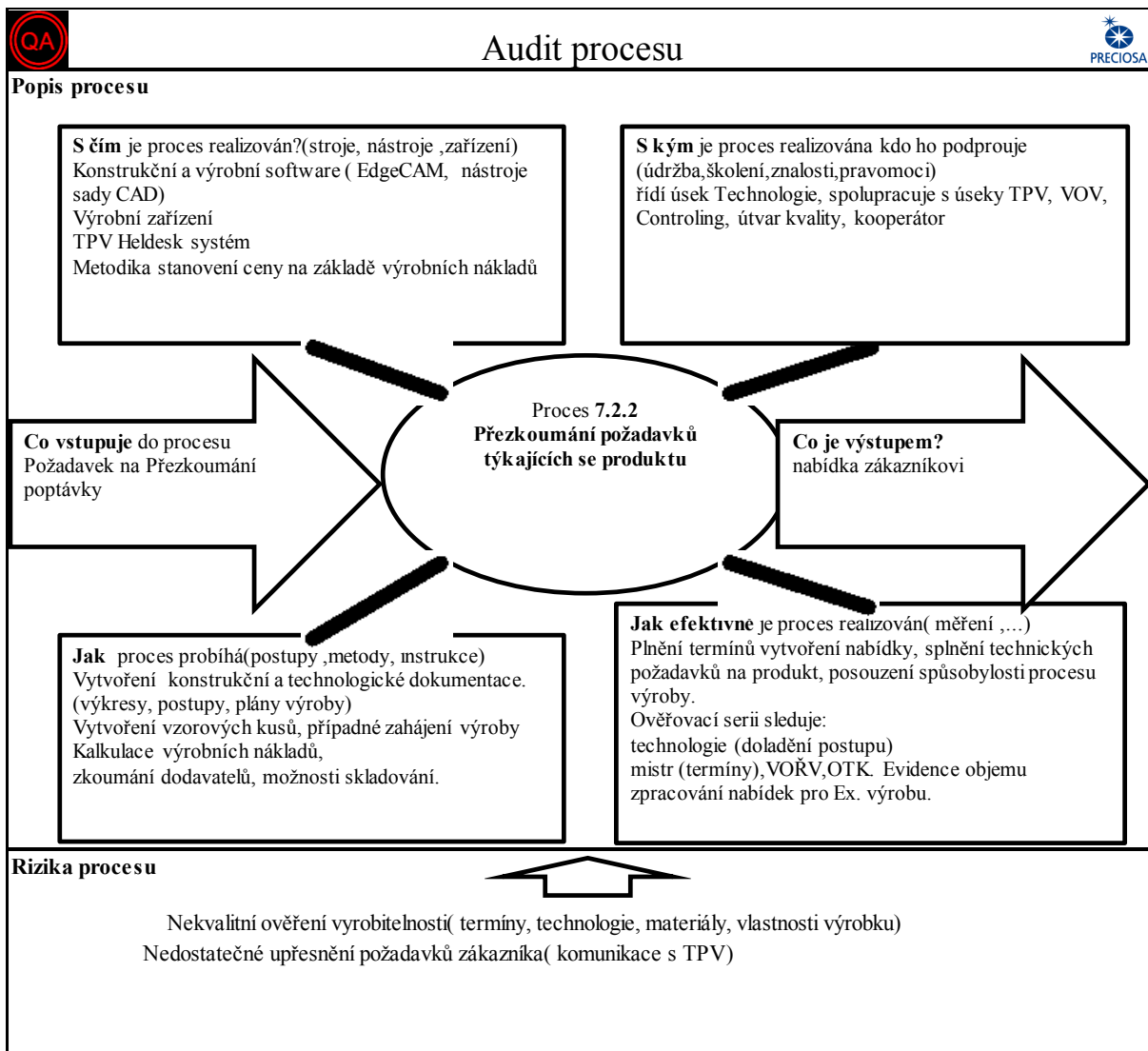


Příloha č. 1 mapa procesu Požadavky zákazníka na produkt

4.6.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

- a. Existují a jsou v praxi respektovány řídicí dokumenty pro proces Přezkoumání požadavků týkajících se produktu? Které to jsou dokumenty?
- b. Kdo a jak přezkoumává požadavky týkající se produktu?
- c. Jak jsou specifikovány požadavky zákazníka?
- d. Kdo a jakým způsobem prověřuje, zda jsou požadavky v souladu s výrobními kapacitami (technologické a lidské zdroje, měřící zařízení, termíny)?
- e. Co když požadavky zákazníka neodpovídají technologickým nebo kapacitním možnostem výroby?
- f. Kdo rozhoduje o případné výrobě a počtu vzorových kusů popř. testovací série/referenčních vzorků?
- g. Kdo ověřuje a jak jsou dokumentovány změny požadavků zákazníka?

- h. Kdo a jak ověřuje aktuální skladovou úroveň materiálů, polotovarů pro požadovaný produkt?
- i. Kdo a jak vytváří a udržuje záznamy o výsledcích přezkoumání a o opatřeních, která z těchto přezkoumání vyplívají
- j. Jak a kým jsou oslovováni potenciální dodavatelé pro externí výrobu?
- k. Existují a jsou v praxi respektovány řídicí dokumenty pro kalkulace-Controlling? Které to jsou dokumenty?
- l. V jakém složení je tým pro ověřovací sérii?
- m. Jak a kým je ověřována možnost sloučení zakázek výroby?
- n. Jak jsou hodnoceni a jaká dokumentace výběru dodavatelů přísluší?
- o. Je ověřována dostupnost informací popisujících charakteristiku produktu a potřebných pracovních instrukcí?
- p. Existuje možnost nabídky rámcové dohody se zákazníkem, popř. kdo ji navrhuje?
- q. Jakým způsobem je předána vypracovaná nabídka kooperátorovi?
- r. Jak jsou porovnávány nabídky s konkurencí?
- s. Jak je měřena a vyhodnocována efektivnost přezkoumávání požadavků?
- t. Kdo a jak stanovuje úroveň ziskovosti na zakázku?



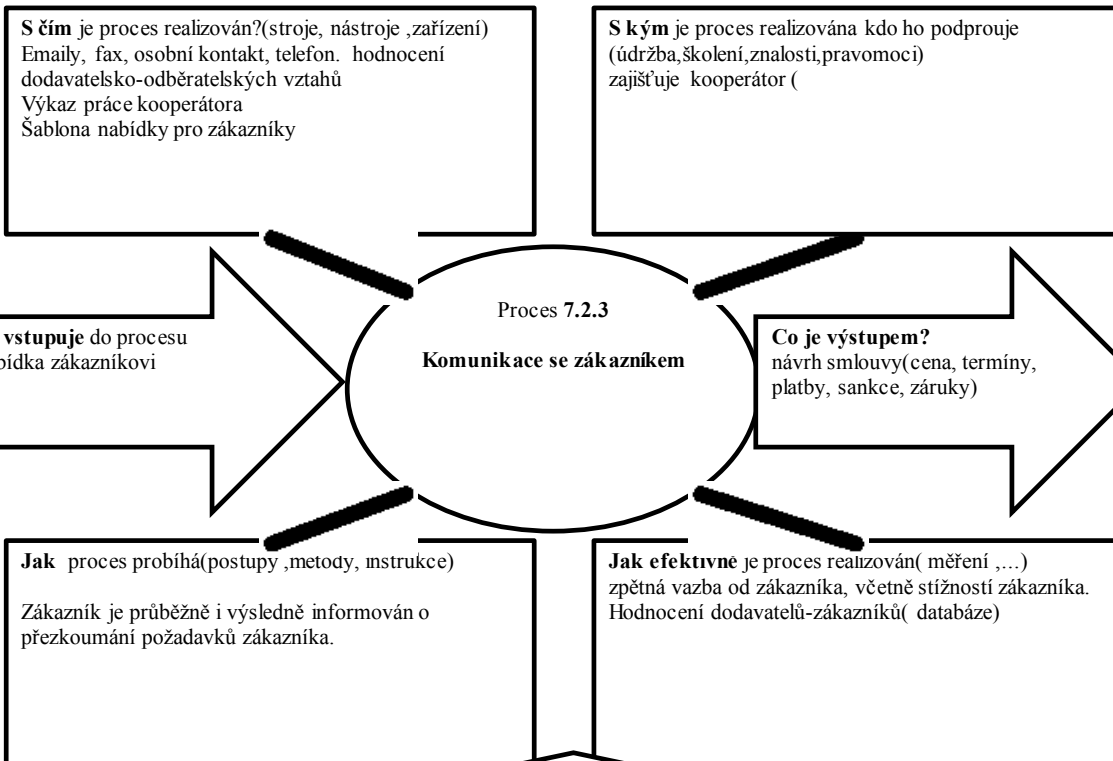
Příloha č. 2 Mapa procesu Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

4.6.3 Komunikace se zákazníkem

- a. Existují a jsou v praxi respektovány řídicí dokumenty pro proces Komunikace se zákazníkem? Které to jsou dokumenty?
- b. Jak jsou předávány informace o přezkoumání požadavků?
- c. Kdo vyřizuje a jak jsou dokumentovány přijaté změny oproti požadavkům zákazníka?
- d. Kdo je oprávněn odeslat nabídku včetně jejich změn?
- e. Kdo a jak komunikuje se zákazníkem ohledně zpětné vazby, včetně stížností zákazníka?
- f. Kdo a jak zpracovává návrhy smluv (termíny, cena, kvalita, sankce apod.)?
- g. Jak je zaručena ochrana know-how?
- h. Existuje možnost uzavření rámcové dohody se zákazníkem, popř. kdo ji sestavuje?



Popis procesu



Rizika procesu

Prověření spolehlivosti a likvidity zákazníka

Příloha č. 3 Mapa procesu Komunikace se zákazníkem

4.7 Hodnocení stupně plnění procesů

Odpovědi auditovaných a jejich následné hodnocení dle tabulky č. 2 jsou součástí interní dokumentace, které je chráněna směrnici Obchodní tajemství a ochrana informací v Preciose, a.s. (SGŘ 01 / 2005 / 01). Pro použití v diplomové práci je dovoleno použít výsledná data, tedy jaký auditovaný prvek dosáhl stupeň plnění E_E , určující z kolika procent je u procesu splněn požadovaný stav. Definice stupně plnění je uvedena v příslušné kapitole 3.13 diplomové práce.

4.7.1 Hodnocení procesu Požadavky zákazníka na produkt

Dle výběru a počtu otázek bylo dosaženo v tomto procesu stupně plnění **B** tedy Podmínečně splněno. Proces je z vybraných tří ohodnocen jako nejvíce potenciální pro zlepšení díky jediné zjištěné závažné neshodě a to vůči normě ČSN EN ISO 9001:2009 kapitole 7. 2. 1.

4.7.2 Hodnocení procesu Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Z 20 možných otázek dle katalogu bylo vybráno 14 otázek, následné odpovědi byly hodnoceny a ve výsledné hodnocení získali 82.8%. Dosažený stupeň plnění je nejvyšší z celého auditu a je samostatně hodnocen stupněm plnění **AB***tedy jako Přijatelný. Zajímavostí je získání poměrně vysokého hodnocení i se dvěma závažnými neshodami v procesu.

4.7.3 Hodnocení procesu Komunikace se zákazníkem

Výběr otázek dle řídicí dokumentace firmy a normy ČSN EN ISO 9001:2009 dával malý rozptyl pro počet možných otázek, je proto nutné brát nejnižší výsledné hodnocení **B** stupně plnění s jistou rezervou.


4.8 Celkové hodnocení stupně plnění auditu

Kle kapitoly 3.14 diplomové práce je hodnocení stupně plnění provedeno a následně interpretováno následovně.

První tři procesy pro přijetí objednávky zákazníka jsou hodnoceny dle stupně plnění jako Podmínečně splněny, tedy **79.4 %** apísmenem **B**. Všechny závažné neshody jsou vůči normě ČSN EN ISO 9001:2009 a musí být před recertifikačním auditem závodu odstraněny.

4.9 Zpráva o výsledcích auditu

Zpráva z IA byla vypracována a konzultována se všemi zúčastněnými auditory. Během auditu vzniklo dvanáct odpovědí s bodovým hodnocením 6b. a méně, bylo proto nutné vyplnit shodný počet protokolů o neshodě. Jejich obsah ale dle směrnice Obchodní tajemství a ochrana informací v Preciose, a.s. (SGŘ 01 / 2005 / 01) nemůže být kompletně sdělen v diplomové práci. Za nejdůležitější informaci považuji zveřejnění zprávy z auditu, která je uvedena v příloze č. 4.

Zpráva z auditu					
Prověřované pracoviště/činnost: Kooperátor			Číslo zprávy: 001/2014		
Vedoucí pracoviště: Ing. Radek Fiedler			Termín ukončení:		
Vedoucí auditor: Pavel Sekanina			Auditoři: Bc. Milan Burget, Ing. Jan Zikmund		
Prověřované procesy/činnosti:	PZ	DN	N	Poznámky/termín opatření	
Proces požadavky zákazníka na produkt	3	1	1	Hodnocení procesu 79.6%	
Proces přezkoumání požadavků týkajících se produktu	1	1	2	Hodnocení procesu 82.8%	
Proces komunikace se zákazníkem	0	1	2	Hodnocení procesu 76%	
Zjištěno položek			Celkové auditní hodnocení		
PZ – potenciál ke zlepšení		4		79.4 % B Podmínečně splněno	
DN – drobná neshoda		3			
N – závažná neshoda		5			
Průběh auditu:					
Audit byl zahájen meetingem v plném obsazení všech auditovaných. Dotazy byly zodpovídány v kolektivní atmosféře. Zúčastnění vyvíjeli aktivní snahu uchopit nedostatky a navrhnout opatření k jejich odstranění, avšak některé části auditu byli chápány spíše jako kontrola, než možnost nalezení potenciálů ke zlepšení fungování firmy.					

<p>Silné stránky:</p> <p>Kvalifikovaní pracovníci Aktivní přístup k řešení problémů Aktivní přístup v komunikaci se zákazníkem Evidence technické dokumentace a jejich změn Ochrana know-how firmy Znalost personálních a výrobních kapacit Možnost výroby vzorových kusů Logistické zabezpečení výroby (materiál, nástroje, přípravky apod.) Znalost dodavatelského potenciálu Složení týmu pro ověřovací série Ověřování informací o produktu Adresná komunikace se zákazníkem</p>	<p>Slabé stránky:</p> <p>Komunikace mezi úseky závodu Úplnost dokumentace požadavků zákazníka Dokumentace komunikace mezi úseky závodu Zastupitelnost kooperátora Měření efektivity vyhodnocování poptávek Neúplně stanovené pravomoci a odpovědnosti kooperátora Poptávkový formulář Marketing (není prezentace firmy na trhu) Nabídkový formulář Evidence výsledků přezkoumání požadavků zákazníka a případných opatření Řídící dokumenty pro kalkulace externí výroby Měření efektivity přezkoumání požadavků Řídící dokumenty pro komunikaci se zákazníkem Nejednotný komunikační kanál mezi firmou a zákazníkem</p>
<p>Doporučení:</p> <p>Zavést marketing jako součást managementu a vytvořit marketingovou strategii. Navrhujeme aplikovat SWOT analýzu pro sestavení strategie firmy a matici BCG pro analýzu potenciálu technologií podniku. Nastavit metodiku a měřit efektivnost zpracování nabídek, včetně důvodů nepřijetí zakázky, toto řádně evidovat. Vytvořit jednotný informační kanál pro přezkoumání požadavků zákazníka. Zpracovat formuláře pro nabídku a poptávku. Vytvořit řídicí dokumentaci pro tvorbu ceny zakázky, tu např. kalkulovat bez rezerv (pouze náklady), finální cenu pak tvořit v úseku kalkulace ve spolupráci s kooperátorem popř. dle limitních cen zákazníka. Vytvořit řídicí dokumentaci pro komunikaci se zákazníkem a tvorbu nabídky zákazníkovi. Stanovit matici zastupitelnosti kooperátora, doplnit do příslušných dokumentů pravomoci a odpovědnosti kooperátora. Zmapovat a zefektivnit komunikační toky mezi úseky závodu (team building). Příručka kvality STR 01/2013/01 není číslováním kapitol kompatibilní s normou ČSN EN ISO 9001:2009, neexistuje ani převodník kapitol. Při auditu dle ISO 9001 vzniká problém nemožnosti přímého porovnání s touto normou. Žádáme o sjednocení číslování kapitol s uvedenou normou. Provádět pravidelné hodnocení dodavatele i odběratele.</p>	

Vypracoval	Seznámen
Datum:	Datum:
Podpis:	Podpis:

Příloha č. 4 Zpráva z auditu DP

4.10 Nápravná opatření

Na základě zjištěných neshod a dle jejich počtu bylo rozhodnuto o sestavení plánu nápravných opatření. Tento plán vychází z návrhů řešení neshod VAÚ a auditorů, jsou v něm uvedena opatření, zodpovědné osoby a termín realizace. Plán konkrétních nápravných opatření vycházejících z protokolů o neshodách je uveden na obrázku číslo 9. Tyto opatření budou dle určených termínů ověřeny QM.

	Plán nápravných opatření	Prověřovaný úsek/činnost: Kooperátor (externí výroba)	Termín auditu: 12. 3. 2014		
Protokol o neshodě číslo:	Nápravné opatření:	Zodpovídá:	Termín realizace:	Ověření dne:	
001/03/2014	Vypracovat matici zastupitelnosti, doplnit směrnici, ošetřit v kartě profese kooperátora (systematizace).	Ing. Milan Sekanina	30. 4. 2014		
002/03/2014	Vytvořit metodiku, metriku a jednotku pro hodnocení efektivnosti kooperátora.	Ing. Milan Sekanina	30. 4. 2014		
003/03/2014	Vytvořit popis pracovního místa/karta profese.	Ing. Milan Sekanina	30. 4. 2014		
004/03/2014	Vytvořit na základě požadavků (TPV, Konstrukce, VoV) formulář pro prvotní přijetí požadavků od zákazníka.	Ing. Radek Fiedler	21. 4. 2014		
005/03/2014	Důkladně analyzovat problematiku a potřebu aktivního marketingu. Průzkum trhu, aktivní marketing.	Ing. Milan Sekanina	31. 5. 2014		

006/03/2014	Proškolení zaměstnance v problematice řídicí dokumentace. Průběžně kontrolovat znalost.	Vedoucí úseků	ihned	
007/03/2014	Založit a používat evidenční formulář pro přezkoumání (výkaz práce/důvody nepřijetí zakázky) popř. začít používat HelpDesk.	Josef Zemánek, Sekanina Pavel	21. 4. 2014	
008/03/2014	Doplnění exaktní metodiky stanovení cen včetně určování výše zisku do příslušných směrnic.	Ing. Marcela Urbanová	30. 4. 2014	
009/03/2014	Vytvořit metodiku měření efektivity přezkoumávání požadavků, např. na principu: čas spotřebovaný na přezkoumání/potencionální obrat.	Josef Zemánek, Sekanina Pavel	21. 4. 2014	
010/03/2014	Doplnění směrnice popř. příručky kvality o příslušnou kapitolu.	Pavel Sekanina	30. 4. 2014	
011/03/2014	Vznik jednotného komunikačního kanálu mezi zákazníkem a firmou.	Ing. Milan Sekanina	30. 4. 2014	
012/03/2014	Vytvoření šablony pro návrh smlouvy/objednávky. Inspirace úsekem Koňský trh (návrhy smluv formou faktury)	Ing. Radek Fiedler	21. 4. 2014	
Vypracoval		Seznámen		
Datum:		Datum:		
Podpis:		Podpis:		


Obr. č. 9 Plán nápravných opatření

4.11 Realizovaná nápravná opatření

Opatření k nápravě zveřejněná v diplomové práci vychází z protokolů o neshodě číslo 001/03/2014, 004/03/2014 a 012/03/2014 uvedených na obr. 10, 12 a 14. Tyto opatření jsou realizována v termínech do 30. 4. 2014 a je možné prezentovat je v diplomové práci. Zástupná matice kooperátora je zobrazena na obr. 11, popisuje rozložení pravomocí při delegování činností kooperátora vniklé jeho např. nepřítomností. Zastupovat kooperátora mají povinnost tyto pracovní pozice:


- Ředitel závodu
- Vedoucí odboru techniky
- Vedoucí odboru výroby
- Vedoucí technické přípravy výroby

Na obr. č. 13 je poptávkový formulář vycházející z opatření dle protokolu o neshodě číslo:004/03/2014, dále je na obr č. 15 objednávkový formulář zpracovaný na základě protokolu o neshodě číslo:012/03/2014.

Protokol o neshodě		
Prověřovaný předmět/proces: činnosti dle kapitoly 7. 2. 1. normy ČSN EN ISO 9001:2009. Proces požadavky zákazníka na produkt		
Datum: 12. 3. 2014	Auditor: Bc. Milan Burget, Ing. Jan Zikmund, Pavel Sekanina	Útvar/ oddělení: Kooperátor
Popis neshody: Není vypracována zástupná matice v případě nepřítomnosti kooperátora. Směrnice Z02 – Externí výroba (MPPTŘ 19 / 2008 / 02) neobsahuje příslušnou kapitolu, problematika je jen částečně ošetřena.		Neshoda vůči: ČSN EN ISO 9001:2009 Otázka: Kdo je oprávněn zastoupit kooperátora v jednání se zákazníky v případě jeho nepřítomnosti?
Závažnost neshody (nehodící se, škrtněte)		významná <input checked="" type="checkbox"/> drobná
Jméno a podpis prověřovaného pracovníka: <p style="text-align: right;">Josef Zemánek</p>		
Pravděpodobná příčina neshody: Nedostatečně podrobně vypracovaná směrnice Externí výroba (neexistuje zástupná matice/systematizace kooperátora).		
Nápravné nebo preventivní opatření: Vypracovat matici zastupitelnosti, doplnit směrnici, ošetřit v kartě profese kooperátora (systematizace).		Jména zaměstnanců odpovědných za provedení nápravných opatření: Ing. Radek Fiedler

Termín splnění opatření:	
Kontrola zavedení opatření	
Datum a podpis:	
Opatření zavedeno (nehodící se, škrtněte)	ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE <input checked="" type="checkbox"/> Nerealizováno
Protokol číslo:001/03/2014	Datum
Převzato vedoucím:	Podpis


Obr. č. 10 Protokol o neshodě číslo:001/03/2014

	Matice zastupitelnosti kooperátora	ŘZ	VOT	VOV	TPV
1	Zodpovídá za komunikaci s externím zákazníkem (vyhledávání externích zákazníků, přijímání poptávek, odesílání nabídek, přijímání zpětné vazby)	*	*		
2	Zodpovídá za evidenci údajů (kontakty, poptávky, nabídky)			*	*
3	Zodpovídá za prvotní posouzení vhodnosti poptávek		*		*
4	Spolupracuje při vytváření cenové nabídky (TPV, VOV, QM, Controlling)				*
5	Spolupracuje při kontrole dodržování platební morálky	*		*	

Obr. č. 11 Matice zastupitelnosti kooperátora

Duplicitní zastoupení činností kooperátora není zajištěno jen u procesu spolupráce na vytváření cenové nabídky. Pro komunikaci se zákazníkem je možné kromě kooperátora

zastoupení činnosti ředitelem závodu, avšak častěji se tak děje pozicí vedoucí techniky, evidenci údajů k poptávce i nabídce zastupují vedoucí výroby a technické přípravy, kteří s nutnými daty k zakázce běžně pracují. Prvotní posouzení vhodnosti spolupráce s externí firmou se zabývá vedoucí techniky popř. technické přípravy výroby a spolupráci na kontrole platební morálky zastupuje za pozici kooperátora ředitel závodu popř. vedoucí výroby.

Protokol o neshodě		
Prověřovaný předmět/proces: činnosti dle kapitoly 7. 2. 1. normy ČSN EN ISO 9001:2009. Proces požadavky zákazníka na produkt		
Datum: 12. 3. 2014	Auditor: Bc. Milan Burget, Ing. Jan Zikmund, Pavel Sekanina	Útvar/ oddělení: Kooperátor
Popis neshody: Neexistuje návod/formulář pro jasné definování požadavků zákazníka.		Neshoda vůči: ČSN EN ISO 9001:2009 Otázka: Co musí obsahovat poptávka potencionálního zákazníka, existuje pro ni metodika?
Závažnost neshody (nehodící se, škrtněte)		významná x drobná
Jméno a podpis prověřovaného pracovníka: <p style="text-align: right;">Josef Zemánek</p>		
Pravděpodobná příčina neshody: Neznalost a nezkušenost s komunikací s externími zákazníky.		
Nápravné nebo preventivní opatření: Vytvořit na základě požadavků (TPV, Konstrukce, VoV) formulář pro prvotní přijetí požadavků od zákazníka.		Jména zaměstnanců odpovědných za provedení nápravných opatření: Ing. Radek Fiedler Josef Zemánek
Termín splnění opatření:		

Kontrola zavedení opatření			
Datum a podpis:			
Opatření zavedeno (nehodící se, škrtněte)	ANO	x	NE
			x
			Nerealizováno
Protokol číslo:004/03/2014	Datum		
Převzato vedoucím:	Podpis		

Obr. č. 12 Protokol o neshodě číslo:004/03/2014

POPTÁVKA Č:


Datum:

Odběratel:

IČO:
DIČ:
Kontaktní osoba:
Telefon:

Č. odběratele:

Dodavatel:

PRECIOSA, a.s.	
Opletalova 3197	
Jablonec nad Nisou	
IČO: 00012556	
DIČ: CZ00012556	

PRECIOSA, a.s., závod 02, Brodek u Konice

Poptávám výrobu:

Pol. čís.	Číslo výkresu	Název	Velikost dávky	Celkové množství	MJ	Materiál od odběratele	Termín dodání:
1					ks	ano / ne	
			Opakovaná výroba	Roční objem	Limitní cena/MJ	Nabídku do:	
			ano / ne				
2					ks	ano / ne	
			ano / ne				
3					ks	ano / ne	
			ano / ne				
4					ks	ano / ne	
			ano / ne				

Zvláštní podmínky (zapůjčení nástrojů, měřidel, ...):

Dodací podmínky:

Doprava:

odběratel dodavatel

Adresa dodání (pokud se liší od fakturační):

Dopravné PPL a balné (150,- Kč/balík):

ano

ne

jiné:

Platba: převodem

Splatnost faktury: 14 dnů

jiná:

dnů


Zvláštní požadavky na balení nebo dopravu:

_____ V

_____ dne:

razítko, podpis

Obr. č. 13 Poptávkový formulář

Protokol o neshodě		 PRECIOSA
Prověřovaný předmět/proces: činnosti dle kapitoly 7. 2. 3. normy ČSN EN ISO 9001:2009. Proces komunikace se zákazníkem		
Datum: 12. 3. 2014	Auditor: Bc. Milan Burget, Ing. Jan Zikmund, Pavel Sekanina	Útvar/ oddělení: Kooperátor
Popis neshody: Smlouvy/objednávky jsou tvořeny na základě podkladů od TPV, VoV i úseku kvality a jsou zpracovány kooperátorem v nejednotné formě (email)		Neshoda vůči: ČSN EN ISO 9001:2009 Otázka: Kdo a jak zpracovává návrhy smluv/objednávek (termíny, cena, kvalita, sankce apod.)?
Závažnost neshody (nehodící se, škrtněte)		významná x drobná
Jméno a podpis prověřovaného pracovníka: <p style="text-align: right;">Josef Zemánek</p>		
Pravděpodobná příčina neshody: Neexistence metodiky/směrnice pro tvorbu objednávky zákazníkovi.		
Nápravné nebo preventivní opatření: Vytvoření šablony pro návrh smlouvy/objednávky. Inspirace úsekem Koňský trh (návrhy smluv formou faktury)		Jména zaměstnanců odpovědných za provedení nápravných opatření: Ing. Radek Fiedler
Termín splnění opatření:		
Kontrola zavedení opatření		
Datum a podpis:		
Opatření zavedeno (nehodící se, škrtněte)		ANO x NE x Nerealizováno
Protokol číslo: 012/03/2014		Datum
Převzato vedoucím:		Podpis

Obr. č. 14 Protokol o neshodě číslo:012/03/2014


OBJEDNÁVKA Č.:

Datum:

Odběratel:

IČO:	
DIČ:	
Kontaktní osoba:	Telefon:
Č. odběratele:	

Dodavatel:

PRECIOSA, a.s. Opletalova 3197 Jablonec nad Nisou	
IČO: 00012556 DIČ: CZ00012556	

PRECIOSA, a.s., závod 02, Brodek u Konice

Platba: převodem

Splatnost faktury: 14 dnů

jiná: dnů

Doprava:

odběratel dodavatel

Adresa dodání (pokud se liší od fakturační):

Dopravné PPL a balné (150,- Kč/balík): ano ne jiné:

Zvláštní požadavky na balení nebo dopravu:

Pol. čís.	Číslo výkresu	Název	SAP	Množství	MJ	Cena/MJ	Termín dodání
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

V

dne:

razítko, podpis

Obr. č. 15 objednávkový formulář

5 Celkové zhodnocení

Úvodem diplomové práce jsem provedl zmapování systému dokumentace skupiny Preciosa, a.s. Popsal jsem základní činnosti závodu 02 Brodek u Konice a jeho strukturu. Dále jsem posoudil jeho současný stav a pokusil se nastínit možné cesty k udržitelné prosperitě. K tomuto účelu byla vytvořena třetí část práce, kde je detailně popsána metodika a systém interních auditů. Ve čtvrté části je metodika aplikována na konkrétní procesy. Primárním cílem této diplomové práce je vytvoření platné prováděcí směrnice pro interní audity včetně formulářů k němu potřebných.

Zkoumáním procesů v závodu 02 Brodek u Konice a tvorbou procesních map, vznikla přehledná grafická pomůcka pro orientaci v činnostech managementu. Díky zmapování možných systémových nedostatků bylo již v úvodu spolupráce s firmou dosaženo obsazení nové pracovní pozice nazvané Kooperátor, na kterou byla zaměřena i diplomová práce.

Interní audit a s ním spojená tvorba procesních map nebyla omezena pouze na cíl diplomové práce, kde v rámci utajení interních informací byly pro audit vybrány procesy, které nejméně odhalují činnosti firmy a její know-how. Byly vytvořeny dvě varianty map kompletních činností managementu v oblasti výroby a marketingu dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009. Jednou z řešených oblastí je výroba brusných aparátů a druhou je výroba pro externí zákazníky, ze které byla část dle kapitol 7. 2. 1. až 7. 2. 3. normy ČSN EN ISO 9001:2009 popsána v úvodní i ve čtvrté části diplomové práce. Další vypracovaná kompletní procesní mapa je zaměřena na technickou přípravu výroby, výrobu a expedici. Tato obsahuje kapitoly 7. až 7. 5. 2. uvedené normy i s otázkami pro audit a měla by být součástí dalšího interního auditu do srpna 2014.


Všichni zaměstnanci závodu spolupracovali na tématice diplomové práce, i když někteří vedoucí pracovníci audit plně nepřijali. V průběhu příprav i po samotném auditu vyvstalo na povrch mnoho problémů a nedostatků, se kterými se firma potýká, popř. je plně nevnímá. Jako hlavní uvádím absenci marketingu jako takového, dále efektivní vnitřní horizontální i vertikální komunikační kanály nebo také zpětnou vazbu na řízení závodu. Firmě je v diplomové práci podáno dostatek doporučení k opětovnému získání certifikátu dle ČSN EN ISO 9001:2009 pro část Strojírenská výroba prototypů a strojů, mimo jiné je navrženo provádět pravidelné finanční analýzy spojené s působením závodu na trhu a dokončení auditu procesů dle kompletní procesní mapy.

6 PŘEHLED FORMULÁŘŮ, VZORŮ A DOTAZNÍKŮ


Přílohy jsou seřazeny dle chronologického postupu v diagramu průběhu auditu. Vždy je uveden prázdný formulář, který byl fyzicky použit pro daný cíl v auditu, avšak velikosti buněk tabulky jsou variabilní vzhledem ke svému možnému obsahu.

Příloha číslo:


1. Příloha č. 1 Požadavky zákazníka na produkt	49
2. Příloha č. 2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	51
3. Příloha č. 3 Komunikace se zákazníkem	52
4. Příloha č. 4 Zpráva z auditu DP	54
5. Příloha č. 5 Program auditů	68
6. Příloha č. 6 Příkaz k auditu	69
7. Příloha č. 7 Katalog otázek	70
8. Příloha č. 8 Plán auditu	71
9. Příloha č. 9 Protokol o neshodě	72
10. Příloha č. 10 Zpráva z interního auditu	73
11. Příloha č. 11 Plán nápravných opatření	74


	Program auditů		auditovaný proces								Měsíc provedení auditu											
	Prověřované úseky/ pracoviště	Zodpovídá									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
Vypracoval										Schválil												
Jméno:										Jméno:												
Podpis:										Podpis:												
Datum:										Datum:												


Příloha č. 5 Program auditů

Příkaz k auditu		 PRECIOSA
Prověřovaný úsek:		
Důvod auditu:		
Plánovaný termín provedení:	Změna data termínu:	
Vedoucí prověřovaného úseku:		
Vedoucí auditor:		
Členové auditního týmu:		
Upřesnění zaměření auditu:		
Vypracoval		Schválil
Jméno:	Jméno:	
Podpis:	Podpis:	
Datum:	Datum:	


Příloha č. 6 Příkaz k auditu


Katalog otázek				 PRECIOSA
Oblast/ úsek auditu:				
Č.	Otázka číslo	Dotázaný	Zjištění/důkaz	body
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Plán auditu		
Organizace/ úsek:	Plánovaný termín:	
Cíl auditu:	Auditor:	
	Vedoucí auditor:	
Prověřované procesy/činnosti:	Povinně přítomní pracovníci:	
	Vedoucí prověřovaného úseku/organizace:	
	<small>(návrh na změnu termínu konání auditu může vedoucí podat do dvou dnů od obdržení tohoto programu)</small>	
Seznam dokumentace vyžadované pro audit:		
Harmonogram auditu		
Datum:	Čas	Místo auditu (oddělení/úsek)
Datum:	Podpis:	

Protokol o neshodě		 PRECIOSA
Prověřovaný předmět/proces:		
Datum:	Auditor:	Útvar/ oddělení:
Popis neshody:		Neshoda vůči:
Závažnost neshody: PZ – potenciál ke zlepšení x DN – drobná neshoda x N –závažná neshoda		
Jméno a podpis prověřovaného pracovníka:		
Pravděpodobná příčina neshody:		
Nápravné nebo preventivní opatření:	Jména zaměstnanců odpovědných za provedení nápravných opatření:	
Termín splnění opatření:		
Kontrola zavedení opatření		
Datum a podpis:		
Opatření zavedeno (nehodící se, škrtněte) ANO x NE x Nerealizováno		
Protokol číslo:	Datum	
Převzato vedoucím:	Podpis	

Příloha č.9 Protokol o neshodě

Zpráva z auditu						
Prověřované pracoviště/činnost:			Číslo zprávy:			
Vedoucí pracoviště:			Termín ukončení:			
Vedoucí auditor:			Auditoři:			
Prověřované procesy/činnosti:	PZ	DN	N	Poznámky/termín opatření		
Zjištěno položek				Celkové auditní hodnocení		
PZ – potenciál ke zlepšení						
DN – drobná neshoda						
N –závažná neshoda = opatření k nápravě						
Průběh auditu:						
Silné stránky:			Slabé stránky:			
Doporučení:						
Vypracoval			Seznámen			
Datum:			Datum:			
Podpis:			Podpis:			

 PRECIOSA	Plán nápravných opatření	Prověřovaný úsek/činnost:	Termín auditu:	
Protokol o neshodě číslo:	Nápravné opatření:	Zodpovídá:	Termín realizace:	Ověření dne:
Vypracoval		Seznámen		
Datum:		Datum:		
Podpis:		Podpis:		

Příloha č.11 Plán nápravných opatření

Seznam použitých zdrojů literatury

- [1] NOVÁK, Josef. *Organizace a řízení*. VŠB-TU Ostrava, 2006. ISBN 80-248-1223-1. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/414/organizace-a-rizeni.pdf>. Skripta. VŠB-TU Ostrava.
- [2] NOVÁK, Josef. *Racionalizace výroby*. VŠB-TU Ostrava, 2007. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/414/racionalizace-vyroby.pdf>. Skripta. VŠB-TU Ostrava.
- [3] HELEBRANT, F. *Konstrukce velkostrojů a jejich spolehlivost: II díl. Provozní spolehlivost*. Montanex, 2004. ISBN 82-7225-149-X.
- [4] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. GradaPublishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.
- [5] KENNETH, C. Laudon a JANE, P. KENNETH. *Management Information Systems UpperSaddle River*. PrenticeHall, 2011. ISBN 978-0-13-611099-6.
- [6] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti: 2. dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management.: 1. vyd.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4363-8.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.: 1. vyd.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a J. PLURA. *Základy managementu jakosti*. Ostrava, VŠB-TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0969-9.
- [10] NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ a L. SCHUPKEOVÁ. *Integrované manažerské systémy*. DT Ostrava, 1999.
- [11] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management.: 1. vydání*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [12] Preciosa. [online]. PRECIOSA © 2014. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.preciosa.com/>

- [13] ČSN EN ISO 9001. *Systém managementu jakosti - Požadavky*. 2 vydání. Praha: Český normalizační institut, 2008.
- [14] ČNS EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systému managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2012.
- [15] ČSN EN ISO 9000. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2005.
- [16] PRECIOSA, a.s. *SPŘ 08 / 2002 / 01: Spisový řád Preciosa, a.s.* 1. vyd. 2002.
- [17] PRECIOSA, a.s. *SGŘ 01 / 2005 / 01: Obchodní tajemství a ochrana informací v Preciose, a.s.* 1. vyd. 2005.
- [18] PRECIOSA, a.s. *SGŘ 03 / 2011 / 03: Řízení úkolů technického rozvoje - technologický vývoj*. 2011.
- [19] PRECIOSA, a.s. *SGŘ 02 / 2009 / 01: Produktové inovace Preciosa, a.s.* 2009.
- [20] PRECIOSA, a.s. *PPVŘ 01 / 2008 / 02: Archivace vzorků výroby*. 2008.
- [21] PRECIOSA, a.s. *PPVŘ 03 / 2008 / 01: Tvorba akvizičních vzorků*. 2008.
- [22] PRECIOSA, a.s. *SPŘ 08 / 2002 / 01: Spisový řád Preciosa, a.s.* 2002.
- [23] PRECIOSA, a.s. *STR 01 / 2013 / 01: Příručka kvality (systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009)*. 2013

