

OBCHOD SE DŘEVEM

Česká zemědělská univerzita v Praze
Fakulta lesnická a environmentální
Katedra EŘLH **2005/2006**
Blok IV.

12. Systémy managementu obecně

Certifikační procesy se dělí na:

12.1 Certifikaci výrobků

12.2 Certifikaci osob

12.3 Certifikaci systémů

12. Systémy managementu obecně

12.1 Certifikace výrobků

POSUZOVÁNÍ SHODY

- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, v platném znění

VLASTNÍ CERTIFIKACE

- podle normy ČSN EN 45 011 – Všeobecné požadavky na orgány provozující certifikaci výrobků *(v závislosti na oborech činnosti)*

12. Systémy managementu obecně

12.2 Certifikace osob

(pro provádění externích auditů)

- **Auditor jakosti (QA)**
- **Profesionál jakosti (QP)**
- **Manažer jakosti (QM)**

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.1 Rozhodující důvody pro certifikaci

12.3.2 Hlavní systémy managementu

12.3.3 Postup implementace systémů managementu

12.3.4 Certifikační a akreditační orgány

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.1 Rozhodující důvody pro certifikaci:

- ✓ **Potenciální marketingový a tržní nástroj.**
- ✓ **Jasná vize podnikatele, jaké produkty bude vyrábět a zákazníkům nabízet.**
- ✓ **Vývoj nového produktu musí respektovat aktuální úroveň společenských standardů v daném oboru (nový produkt nemůže být koncepčně zastaralý).**
- ✓ **Vytváření podnikových norem a normativů na vše, co se osvědčilo, aby úspěšné postupy mohly být rutinně a efektivně využívány.**

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.2 Hlavní systémy managementu:

- **QMS – systém řízení jakosti**
- **EMS – environmentální systém řízení**
- **SMBOZP – systém řízení BOZP**

Nový trend – INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ (IMS)

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

Další známé certifikované (ověřované)
systémy:

- **Kritické body v potravinářství (HACCP)**
- **Personalistika**
- **Bezpečnost informací (ISMS)**
- **Elektronický obchod**
- **Obchod s emisemi (*hospodaření s povolenkami*)**

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3 Postup implementace systémů managementu:

12.3.3.1 Výběr systému – manažerské rozhodnutí

12.3.3.2 Výběr poradenské firmy

**12.3.3.3 Vlastní implementace (*zpravidla ve
spolupráci s poradenskou firmou*)**

12.3.3.4 Certifikační audit

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.1 Výběr systému – manažerské rozhodnutí

Vybrat jednu ze dvou alternativ:

1) postupná implementace jednotlivých systémů-

- zvolit si základní systém – vesměs QMS,
- podle uvážení a potřeb firmy „nabalovat“ další systémy a jejich prvky, kompatibilní se základním systémem
(vhodná pro nepřipravené subjekty, je časově, finančně i personálně náročnější),

2) implementace integrovaného systému

(vhodná pro subjekty s prověřenou organizační strukturou, vysokou úrovní vlastní dokumentace a „poučeným“ top managementem).

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.2 Výběr poradenské firmy

HLAVNÍ KRITÉRIA:

- Finanční výhodnost
- Časová efektivnost
- Dosavadní reference, mimo jiné např.:
 - zkušenosti z předchozích poradenství,
 - minulé praxe poradců v řídicích funkcích podniků,
 - alespoň základní odborné znalosti v hlavních činnostech objednatele poradenství.

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

VZOROVÝ PROJEKT PRO SYSTÉM JAKOSTI:

- Úvodní jednání
- Analýza stávajícího stavu
- Plán postupu
- Školení managementu
- Řešení systému
- Ověřování řešených postupů
- Zpracování „Příručky“
- Řízení realizace postupů systému
- Výstupní audit poradenské firmy
- Certifikační proces

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ÚVODNÍ JEDNÁNÍ

- Seznámení s podstatou systému jakosti ISO
- Hodnocení možných efektů z realizace systému jakosti ISO
- Seznámení s postupy implementace systému jakosti ISO

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU

- Plošné přezkoumání všech procesů společnosti
- Obraz současného řízení jakosti - specifikace odchylek
- Hodnocení: průběhu zakázek
materiálových toků
rozhraní a relevantního okolí
- Výchozí plán řešení systému jakosti

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

PLÁN POSTUPU – zpracování plánu zahrnuje:

- Vymezení systému jakosti, tj. předmět
- Organizační strukturu
- Plán dokumentace systému jakosti
- Harmonogram řešení
- Stanovení cílového stavu
- Stanovení manažera projektu – představitele vedení, řídicího a řešitelských týmů

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ŠKOLENÍ MANAGEMENTU

Úvodní školení vrcholového vedení, zaměřené na:

- výklad systému jakosti ISO
- úlohu vrcholového vedení
- ekonomické aspekty jakosti
- řízení změn

Školení řešitelských týmů, zaměřené na:

- zásady moderního řízení jakosti
- podstatu a zásady systému jakosti ISO
- základní nástroje řízení jakosti
- techniky řešení postupů a jejich dokumentování

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ŘEŠENÍ SYSTÉMU JAKOSTI

- **Stanovení koncepce systému jakosti, zejména:**
 - vymezení procesů,
 - formulace politiky jakosti,
 - stanovení struktury a zásad zpracování dokumentace,
 - stanovení zásad řešení rozhraní systému.
- **Tržní realizace systému jakosti:**
 - hodnocení požadavků zákazníků,
 - stanovení znaků jakosti,
 - výběr a aplikace vhodných metod.

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ŘEŠENÍ SYSTÉMU JAKOSTI

- **Řešení procesů a prvků systému jakosti, dle plánu dokumentace a harmonogramu, v souladu s:**
 - požadavky modelové normy ISO 9001,
 - požadavky oboru,
 - přijatou politikou jakosti,
 - reálnými technologickými možnostmi společnosti,
 - potřebami, zvyklostmi a kulturou společnosti.
- **Zpracování dokumentace systému jakosti:**
 - příručky jakosti, dokumentace 2. a 3. úrovně.

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

OVĚŘOVÁNÍ ŘEŠENÝCH POSTUPŮ

- **Zpracování plánu ověřování z hlediska:**
 - plnění požadavků modelové normy ISO 9001,
 - plnění oborových požadavků,
 - plnění politiky jakosti,
 - respektování technologických možností a potřeb firmy,
 - realizovatelnosti v podmínkách firmy, respektování vzájemných vazeb.
- **Ověření postupů dle plánu (závěry ověřování, korekce postupů)**
- **Uvolnění a schválení postupů, úpravy dokumentace**
- **Seznámení pracovníků (uživatelů) s postupy systému jakosti.**

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ZPRACOVÁNÍ PŘÍRUČKY JAKOSTI

- **Zpracování výsledků řešení**
- **Zpracování schválených postupů systému jakosti**
- **Ověření plnění požadavků modelové normy ISO 9001**

ŘÍZENÍ REALIZACE POSTUPŮ SYSTÉMU JAKOSTI

- **Školení a výcvik interních auditorů systému jakosti**
- **Postupná-průběžná realizace ověřených postupů SJ**
- **Analýza potřeb metod a nástrojů řízení jakosti:**
 - **provedení analýzy potřeb metod matematické statistiky,**
 - **zpracování programu postupné aplikace, aplikace metod,**
 - **výcvik pracovníků.**

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

ŘÍZENÍ REALIZACE POSTUPŮ SYSTÉMU JAKOSTI

- **Ověřování:**

- zahájení interních auditů SJ dle plánu realizace postupů SJ,
- spolupráce poradenské firmy při zahájení interních auditů,
- hodnocení plnění politiky a cílů jakosti,
- přezkoumání vhodnosti SJ vedením společnosti,
- stanovení opatření k nápravě, příp. korekce postupů dle výsledků interních auditů,
- přezkoumání systému jakosti vedením.

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.3 Vlastní implementace (za účasti poradce/ů)

VÝSTUPNÍ AUDIT PORADENSKÉ FIRMY

- Přezkoumání plnění požadavků modelové normy ISO 9001 v dokumentaci i v reálných procesech SJ
- Identifikace odchylek od požadavků modelové normy a doporučení k jejich odstranění
- Pomoc při odstraňování odchylek
- Prohlášení poradenské firmy o připravenosti SJ k certifikaci
- Pomoc při zpracování přihlášky k certifikačnímu auditu
- Pomoc při výběru a doporučení certifikační společnosti

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.3.4 Certifikační audit

CERTIFIKAČNÍ PROCES

- viz téma: *EXTERNÍ AUDITY !*

12. Systémy managementu obecně

12.3 Certifikace systémů

12.3.4 Certifikační a akreditační orgány

Z akreditovaných cca 150 firem u ČIA jsou

NEJZNÁMĚJŠÍ CERTIFIKAČNÍ FIRMY:

Česká společnost pro jakost, CSQ-CERT

BVQI Czech republik, s.r.o.

TÜV CZ s.r.o.

LLOYD-CERT Czech republik s.r.o.

STAVCERT

AKREDITAČNÍ AUTORITA V ČR:

ČIA – Český institut pro akreditaci, o.p.s.

13. Systémy managementu konkrétně

- 13.1 QMS – systém řízení jakosti
- 13.2 Procesní přístup v systémech řízení
- 13.3 Další hlavní systémy
- 13.4 Integrovaný systém řízení

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (1)

- **Zaměření na zákazníka**
- **Vedení**
- **Zapojení zaměstnanců**
- **Procesní přístup**
- **Systémový přístup k managementu**
- **Neustálé zlepšování**
- **Přístup k rozhodování, zakládající se na faktech**
- **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy**

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (2)

Zaměření na zákazníka:

Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat jejich očekávání; to vše při ekonomicky přijatelných podmínkách.

Pozn.: *prostudujete-li si základní učebnice marketingu, zjistíte, že toto je definice, identická s definicí marketingového chování organizace.*

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (3)

Vedení:

Vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu a orientace organizace v prostředí. Vytvářejí podmínky, v nichž mohou být zaměstnanci plně zapojeni do dosahování cílů organizace.

Viz též SWOT analýza: (strengths/**w**eaknesses/**o**pportunities/**t**reats)

Hodnotí se:

- silné a slabé stránky, zejména se zaměřením na interní prostředí firmy,
- příležitosti a ohrožení, zejména se zaměřením na externí prostředí firmy.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (4)

Zapojení zaměstnanců:

Zaměstnanci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich kvalit a schopností v co největší prospěch organizace.

Procesní přístup:

Požadovaného výsledku je dosaženo mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.

Pozn.: *management je třeba definovat jako účinné a účelné nakládání se zdroji v čase, s cílem dosáhnout předem stanovených hodnot výstupů.*

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (5)

Systémový přístup k managementu:

Identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů, zaměřených na daný cíl, přispívá k účinnosti a účelnosti činností v organizaci.

**Pozn.: výstup z jednoho procesu je vstupem pro proces jiný.
Monitoringem systému těchto rozhraní a pro rozhraní definovaných přijatelných hodnot je nejen dobrou managerskou praxí, ale také systémovým zajištěním jakosti.**

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (6)

Neustálé zlepšování:

Trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování, které v podstatě znamená optimalizaci systému, procesů a výrobků, jejich pružné přizpůsobování stavu na trhu výrobků a zdrojů, pro zajištění prosperity organizace.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (7)

Přístup k rozhodování, zakládající se na faktech:

Účinné a účelné rozhodování je založeno na logické a intuitivní analýze údajů a informací.

Pozn.: jejich úplnost, spolehlivost, struktura, dostupnost a tříditelnost, společně s tvorbou datových souborů a aplikací vhodných analytických metod, jsou cestou k budování znalosti zákonitostí ve sledovaných činnostech a zajistí správné rozhodování.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.1 PRINCIPY SYSTÉMU (8)

Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy:

Schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy.

Pozn.: tento princip je shodný s tím, co marketing nazývá principem „WIN-WIN“, tedy že obě strany v obchodním případě musí mít pocit uspokojení, výhry, dobrého obchodu. Toto neplatí jen v externích dodavatelských vztazích, ale i v celé sekvenci procesů uvnitř organizace, kdy na jejich rozhraních stojí vnitřní zákazníci a vnitřní dodavatelé.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.1 Všeobecné požadavky

13.1.2.2 Požadavky na dokumentaci

13.1.2.3 Osobní angažovanost a aktivita managementu

13.1.2.4 Zaměření na zákazníka

13.1.2.5 Politika jakosti

13.1.2.6 Plánování

13.1.2.7 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

13.1.2.8 Přezkoumání systému managementu

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.9 Poskytování zdrojů

13.1.2.10 Lidské zdroje

13.1.2.11 Infrastruktura

13.1.2.12 Pracovní prostředí

13.1.2.13 Plánování realizace produktu

13.1.2.14 Procesy týkající se zákazníka

13.1.2.15 Návrh a vývoj

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.16 Nakupování

13.1.2.17 Výroba a poskytování služeb

13.1.2.18 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

13.1.2.19 Monitorování a měření

13.1.2.20 Řízení neshodného produktu

13.1.2.21 Analýza údajů

13.1.2.22 Zlepšování

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.1 Všeobecné požadavky (1)

Organizace musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém a neustále zlepšovat jeho efektivnost:

- identifikovat procesy systému,
- stanovit jejich posloupnost a vzájemné vztahy,
- určit kritéria a metody pro efektivní realizaci a řízení procesů,

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.1 Všeobecné požadavky (2)

Organizace musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém a neustále zlepšovat jeho efektivnost:

- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací pro podporu fungování těchto procesů,
- monitorovat je, měřit a analyzovat,
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování procesů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.2 Požadavky na dokumentaci (1)

Dokumentace systému managementu jakosti musí zahrnovat:

- prohlášení o politice jakosti a cílech jakosti
- příručku jakosti
- dokumentované postupy
- dokumenty potřebné pro efektivní plánování, fungování a řízení procesů
- požadované záznamy

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.2 Požadavky na dokumentaci (2)

Příručka jakosti obsahuje především:

- oblast použití QMS, případná vyloučení a jejich zdůvodnění,
- dokumentované postupy vytvořené pro QMS nebo odkazy na ně,
- popis vzájemného působení mezi procesy.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.2 Požadavky na dokumentaci (3)

Řízení dokumentů (a přiměřeně i záznamů) zahrnuje:

- schvalování z hlediska jejich přiměřenosti před vydáním,
- přezkoumávání, resp. jejich aktualizaci před vydáním,
- identifikaci jejich změn a aktuálního stavu jejich revizí,
- zajištění dostupnosti aplikovatelných verzí v místech používání,
- zajištění jejich trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti,
- zajištění identifikace a řízení distribuce externích dokumentů,
- zabránění neúmyslnému používání zastaralých/neplatných verzí.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.3 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vrcholové vedení poskytuje důkazy o své angažovanosti:

- sdělováním uvnitř organizace, že je důležité plnit požadavky zákazníka, rovněž tak požadavky zákonných norem a ostatních relevantních předpisů,
- stanovováním politiky jakosti a cílů jakosti,
- prováděním přezkoumávání systému řízení,
- zajišťováním dostupnosti zdrojů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.4 Zaměření na zákazníka

Vrcholové vedení musí zajistit:

- aby byly stanoveny požadavky zákazníka,
- aby byly tyto požadavky plněny, s cílem zvyšování jeho spokojenosti.

VIZ TÉŽ PROCESY TÝKAJÍCÍ SE ZÁKAZNÍKA !!!

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.5 Politika jakosti

Vrcholové vedení musí zajistit, aby PJ:

- odpovídala záměrům organizace,
- zahrnovala osobní angažovanost a aktivitu k plnění požadavků a k neustálému zlepšování QMS,
- poskytovala rámec pro stanovení a přezkoumání cílů jakosti,
- byla sdělována a pochopena v organizaci,
- byla přezkoumávána z hlediska kontinuity.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.6 Plánování

Vrcholové vedení musí zajistit, aby:

- se plánování QMS provádělo v souladu s požadavky normy,
- se udržovala integrita QMS při plánování a uplatňování změn tohoto systému,
- byly pro příslušné organizační jednotky a úrovně v organizaci stanoveny cíle jakosti (CJ), které musí být měřitelné a konzistentní s PJ.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.7 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Vrcholové vedení musí:

- zajistit, aby odpovědnosti a pravomoci byly v organizaci stanoveny a sdělovány,
- jmenovat člena vedení, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnosti a pravomoci, zahrnující komplexně QMS a ustanovit ho do funkce „PŘEDSTAVITEL MANAGEMENTU“,
- zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest a jejich efektivní fungování v organizaci.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.8 Přezkoumání systému managementu (1)

Všeobecně:

- vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumávat QMS, aby byla zajištěna jeho kontinuita, vhodnost, přiměřenost a efektivnost,
- toto přezkoumání musí zahrnovat posouzení příležitostí pro zlepšování a potřeby změn v systému, včetně PJ a CJ,
- záznamy z těchto přezkoumání se musí udržovat.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.8 Přezkoumání systému managementu (2)

Vstupy pro přezkoumání musí zahrnovat informace o:

- ✓ výsledcích auditů,
- ✓ zpětné vazbě od zákazníka,
- ✓ výkonnosti procesů a shodě produktu,
- ✓ stavu preventivních opatření (PO) a opatření k nápravě (ON),
- ✓ následných opatřeních z předchozích přezkoumávání,
- ✓ změnách, které by mohly ovlivnit QMS,
- ✓ doporučeníh pro zlepšování.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.8 Přezkoumání systému managementu (3)

Výstup z přezkoumání musí zahrnovat všechna rozhodnutí a opatření, vztahující se:

- ✓ ke zlepšování efektivnosti QMS a jeho procesů,
- ✓ ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka,
- ✓ k potřebám zdrojů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.9 Poskytování zdrojů

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje, potřebné pro:

- uplatňování a udržování QMS a neustálé zlepšování jeho výkonnosti,
- zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.10 Lidské zdroje

Zaměstnanci, kteří provádějí práce, ovlivňující jakost produktu

- musí být kompetentní na základě vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Organizace musí:

- určovat nezbytnou odbornou způsobilost zaměstnanců,
- poskytovat výcvik nebo jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- hodnotit efektivnost provedených opatření,
- udržovat vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech ...

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.11 Infrastruktura

Organizace musí:

určit, poskytovat a udržovat potřebnou infrastrukturu, zahrnující -

- budovy, pracovní prostory a související technické vybavení,
- zařízení pro proces (HW, SW),
- podpůrné služby (např. přeprava nebo komunikace).

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.12 Pracovní prostředí

Organizace musí:

určit a řídit pracovní prostředí, potřebné pro dosažení shody s požadavky na produkty.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.13 Plánování realizace produktu

Organizace musí určit:

- CJ a požadavky na produkt,
- potřebu vytvořit procesy a dokumenty,
- poskytnutí zdrojů, specifických pro produkt,
- požadované činnosti při realizaci produktu,
- záznamy, potřebné pro poskytnutí důkazu, že výsledný produkt splňuje požadavky.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.14 Procesy týkající se zákazníka

Organizace musí zabezpečit tyto procesy:

- Určování požadavků, týkajících se produktu
- Přezkoumání požadavků, týkajících se produktu
- Komunikace se zákazníkem
 - informace o produktu,
 - vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich změn,
 - zpětná vazba od zákazníka, včetně jeho případných stížností.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.15 Návrh a vývoj

Organizace musí zabezpečit tyto procesy:

- Plánování návrhu a vývoje
- Vstupy pro návrh a vývoj
- Výstupy z návrhu a vývoje
- Přezkoumání návrhu a vývoje
- Ověřování návrhu a vývoje
- Validaci návrhu a vývoje
- Řízení změn návrhu a vývoje

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.16 Nakupování

Organizace musí zabezpečit tyto postupy:

- Proces nakupování
- Informace pro nakupování
- Ověřování nakupovaného produktu

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.17 Výroba a poskytování služeb

Organizace musí zabezpečit tyto postupy:

- Řízení výroby a poskytování služeb
- Validaci procesů výroby a poskytování služeb
- Identifikaci a sledovatelnost
- Péči o majetek zákazníka
- Ochranu produktu

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.18 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Organizace musí:

- určit monitorování a měření, které se musí provádět,
- určit monitorovací a měřící zařízení, potřebná pro poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky,
- vytvořit procesy pro zajištění, že lze monitorování a měření provádět.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.19 Monitorování a měření

Organizace musí:

- monitorovat informace, týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky,
- v plánovaných intervalech provádět interní audity pro zjištění, zda QMS vyhovuje plánovaným činnostem a je efektivně uplatňován a udržován,
- aplikovat vhodné metody monitorování pro prokazování schopnosti procesů dosahovat plánovaných výsledků,
- v příslušných etapách procesu realizace monitorovat a měřit znaky produktu pro ověření splnění požadavků na produkt.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.20 Řízení neshodného produktu

*Organizace musí nakládat s neshodným produktem jedním
nebo několika z těchto způsobů:*

- přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody,
- schválením jeho používání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou, udělenou příslušným orgánem, případně zákazníkem,
- přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.21 Analýza údajů

musí poskytnout informace, týkající se:

- ✓ spokojenosti zákazníka,
- ✓ shody s požadavky na produkt,
- ✓ znaků a trendů procesů a produktů, včetně příležitosti pro PO,
- ✓ dodavatelů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.1 QMS – systém řízení jakosti

13.1.2 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2001

13.1.2.22 Zlepšování

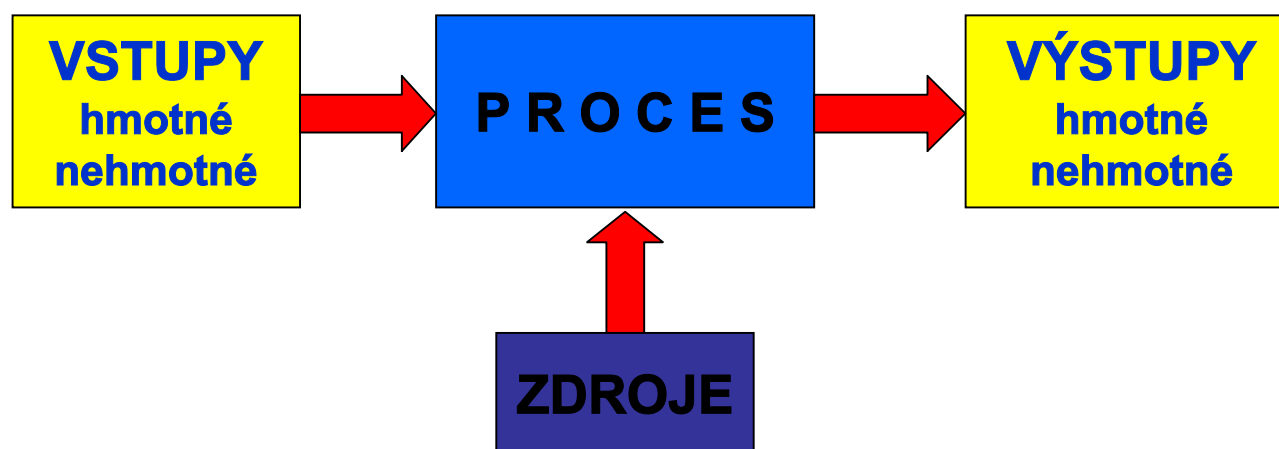
Organizace musí:

- neustále zlepšovat efektivnost QMS, a to využíváním PJ, CJ, výsledků auditů, analýzy údajů, ON, PO a přezkoumání systému,
- pro zabránění opakovaného výskytu neshod provést ON, přiměřené důsledkům zjištěných neshod,
- k odstranění příčin potenciálních neshod, aby se zabránilo jejich výskytu, určit PO, přiměřené důsledkům potenciálních problémů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

PROCES JE SYSTÉM ČINNOSTÍ, VYUŽÍVAJÍCÍ ZDROJE PRO
PŘEMĚNU VSTUPŮ NA ŽÁDOUCÍ VÝSTUPY:



13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

**POŽADOVANÉHO VÝSTUPU SE DOSÁHNE MNOHEM
ÚČINNĚJI, JSOU-LI SOUVISEJÍCÍ ZDROJE A
ČINNOSTI**

ŘÍZENY JAKO PROCES

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

VYŽADUJE (1):

- ① **identifikovat procesy, potřebné pro systém jakosti**
- ② **stanovit pořadí a vzájemné vazby procesů**
- ③ **identifikovat a specifikovat vstupy a výstupy z procesů**
- ④ **identifikovat zákazníky procesů a jejich požadavky a dodavatele procesů a požadavky na ně**
- ⑤ **stanovit kritéria a metody pro řízení procesů**
- ⑥ **stanovit jasné odpovědnosti za řízení procesů**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

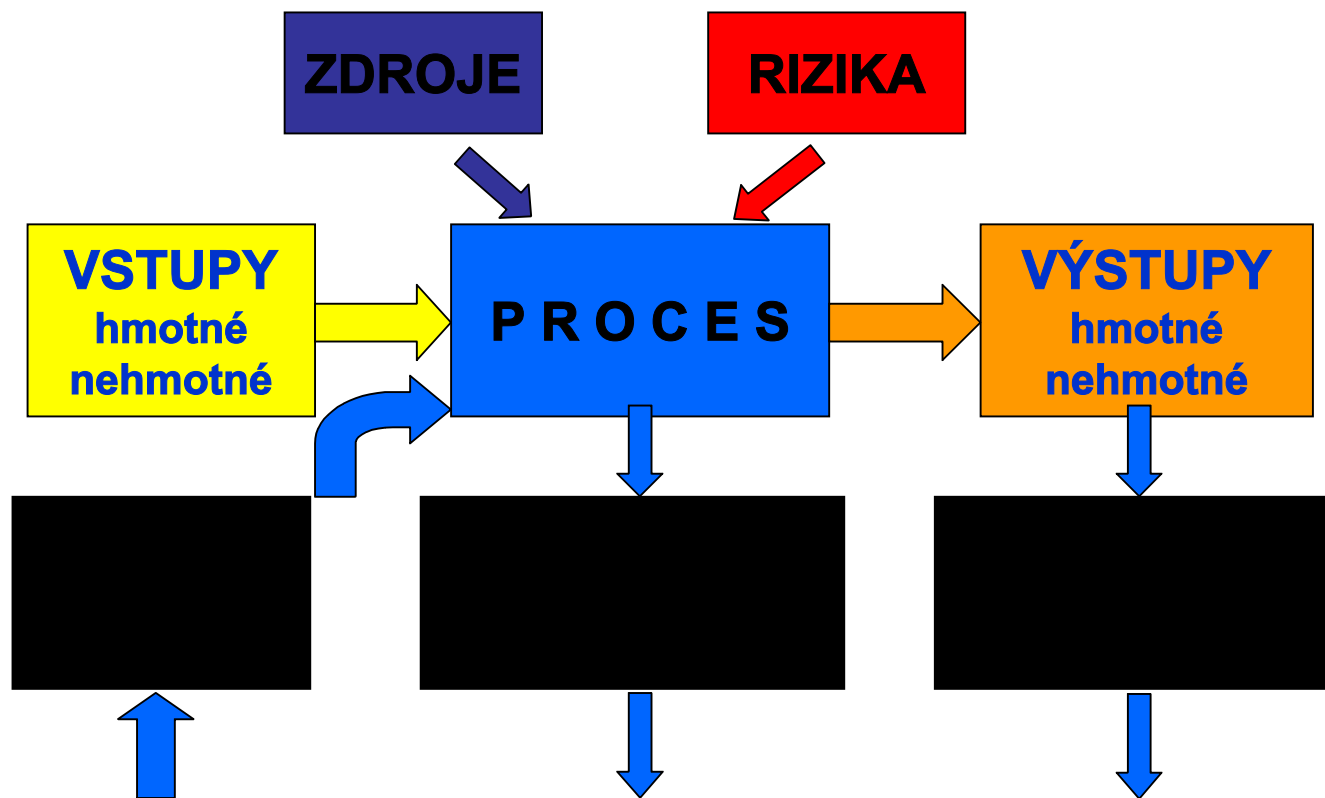
VYŽADUJE (2):

- ⑦ hodnotit možná rizika, vlivy a souvislosti procesů na zákazníky, dodavatele a další strany, zainteresované na procesech
- ⑧ zajistit dostupnost informací pro procesy a jejich sledování
- ⑨ měřit a monitorovat procesy z hlediska dosahování plánovaných výsledků
- ⑩ analyzovat procesy a uplatňovat opatření pro neustálé zlepšování

HLEDAT A ODSTRAŇOVAT ÚZKÁ MÍSTA PROCESŮ

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení



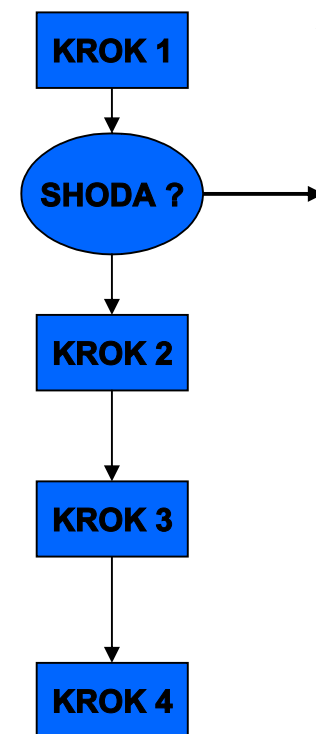
13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

PROCES

② ⑤

- Stanovené pořadí jednotlivých činností
- Jejich vzájemné vazby
- Kritéria jejich způsobilosti
- Metody jejich řízení



13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

VSTUPY

③ ④ ⑧

- **HMOTNÉ – materiály,**
- **NEHMOTNÉ – informace,**
- **Dodavatelé těchto vstupů**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

VÝSTUPY

③ ④ ⑧

- **HMOTNÉ – výrobky,**
- **NEHMOTNÉ – služby, informace,**
- **Zákazníci**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

ZDROJE

⑤ ⑥

- **Kvalifikovaní pracovníci**
- **Infrastruktura**
- **Metody řízení procesu**
- **Vhodné technické prostředky a nástroje**
- **Vhodné prostředí**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

RIZIKA

⑦

Práce s poznáváním a snižováním rizik je zaměřena zejména na:

- ❖ rizika výrobku a jeho provedení,
- ❖ rizika procesů realizace výrobku,
- ❖ rizika organizace a řízení.

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

RIZIKA

RIZIKA VÝROBKU A JEHO PROVEDENÍ

RIZIKA NEPLNĚNÍ FUNKCÍ VÝROBKU:

- nevhodnou konstrukcí
- nevhodným zpracováním – technologií
- nezamýšleným užitím a nevhodným provozováním výrobku
- další

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

RIZIKA

RIZIKA PROCESŮ REALIZACE VÝROBKU

RIZIKA:

- **nákupu**
- **dopravy**
- **skladování**
- **náhlych poruch provozních / výrobních zařízení**
- **další**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

RIZIKA

RIZIKA ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

RIZIKA:

- **dysfunkce metod zabezpečení jakosti**
- **plánování zdrojů výroby**
- **informačních systémů**
- **další**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení SPRÁVCI PROCESŮ

při „práci na procesu“:

- ✓ Identifikují možná rizika výrobová, procesní, ...
- ✓ Analyzují možná rizika z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu, významu a možnosti odhalení
- ✓ Stanovují řízení rizik – plánování, monitorování a stanovení opatření ke snížení jejich výskytu
- ✓ Proces operativně řídí
- ✓ Dbají na provozní a technologickou kázeň
- ✓ Sledují potřebné a skutečné kvalifikace pracovníků
- ✓ Zodpovídají za celkové výsledky procesů

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

MĚŘENÍ, MONITOROVÁNÍ

⑨

procesů systému jakosti k ověřování schopnosti (způsobilosti)
plnit zamýšlený účel

výrobku k ověření shody se specifikovanými požadavky

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

ANALÝZY DAT

⑩

- **z měření a monitorování procesů a výrobků**
- **z monitorování spokojenosti zákazníků**
- **z interních auditů**
- **ze sebehodnocení**
- **ze sledování nákladů**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

OPATŘENÍ

⑩

- ke zlepšení procesů a jejich vlastností předcházením výskytu neshod, snižováním nákladů apod.
- ke zlepšení spokojenosti zákazníků

JSOU ZPĚTNOU VAZBOU V ŘÍZENÍ PROCESU

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

Z Á V Ě R E M

Procesní přístup, jak je stanoven v ISO 9004:2000:

- **je zásadou projektování systémů jakosti, jejich řízení a zlepšování,**
- **vychází přitom z převážně dobrých zkušeností z praxe vedoucích firem z různých oborů,**
- **stanoví obecně rozsah a metodu práce s procesy,**
- **volba konkrétních metod je záležitostí uživatele normy ISO.**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

Z Á V Ě R E M

OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY (1):

- **Transparentnost procesů firmy**
- **Přehledně organizované soubory činností, s jasným vztahem k realizaci výrobků nebo plnění zakázek**
- **Účelně stanovená místa kontrol a měření, regulovaná kritická místa procesů**
- **Měření a monitorování procesů je základem jejich zlepšování**

13. Systémy managementu konkrétně

13.2 Procesní přístup v systémech řízení

Z Á V Ě R E M

OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY (2):

- Měření a monitorování procesů je základem případné redukce činností bez přidané hodnoty
- Díky transparentnosti procesů a jejich řízení může být systém dynamický a otevřený změnám
- Procesy je možné **operativně a kvalifikovaně měnit**, a to podle potřeb strategické orientace podniku

13. Systémy managementu konkrétně

ODKAZY

- **Webové stránky:** www.businessinfo.cz
www.iso.cz
a další související internetové odkazy
- **Ostatní zdroje dle vlastního uvážení (*na „netu“*)**

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

Stručná charakteristika

EMS – environmentální systém řízení:

Podnikatelské i nepodnikatelské subjekty projevují rostoucí zájem o dosažení a prokázání svého dobrého environmentálního profilu, a to **řízením dopadů svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí, v souladu se svou politikou a cíli. To vše se děje v kontextu zpřísňování příslušných zákonů, rozvoje opatření, podporujících ochranu ŽP a při rostoucím zájmu všech zainteresovaných stran o tuto problematiku a udržitelný rozvoj.**

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

Stručná charakteristika

SMBOZP – systém řízení BOZP:

V ČR platí v současné době celá řada právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP.

Nutnost dodržovat tyto předpisy je mimo pochybnost, ale tak jako v jiných oblastech řízení, i zde se nabízí možnost systémového přístupu k této problematice.

Všeobecně nejrozšířenějším podkladem je směrnice OHSAS (Occupational Health & Safety Assessment series).

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – některé hlavní termíny a definice:

ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKT

- prvek činností, výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat ŽP.

ENVIRONMENTÁLNÍ DOPAD

- jakákoliv změna v ŽP, ať příznivá či nepříznivá, která zcela nebo částečně vyplývá z environmentálních aspektů organizace.

ENVIRONMENTÁLNÍ PROFIL

- výkonnost, měřitelné výsledky řízení svých environmentálních aspektů organizací.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.1 Všeobecné požadavky

13.3.1.2 Environmentální politika

13.3.1.3 Plánování

13.3.1.4 Zavedení a provoz

13.3.1.5 Kontrola

13.3.1.6 Přezkoumání vedením

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.2 Environmentální politika

- obsahuje závazek být v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů a **jinými požadavky**, ke kterým se organizace zavázala a které se vztahují k jejím environmentálním aspektům,
- je sdělována všem osobám, které pracují pro organizaci nebo z pověření organizace,
- je dostupná veřejnosti.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.3 Plánování

- identifikace a určení významných environmentálních aspektů,
- identifikace a zajištění přístupu k příslušným požadavkům právních předpisů a jiným požadavkům, které se na ni vztahují,
- tyto požadavky musí být vzaty v úvahu při implementaci EMS,
- cíle a cílové hodnoty musí být měřitelné,
- povinnost vytvoření, zavedení a udržování programů pro dosahování cílů a cílových hodnot.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.4 Zavedení a provoz (1)

- *zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc,*
- *odborná způsobilost, výcvik a povědomí,*
- *komunikace interní,*
- povinnost rozhodnout o externí komunikaci o environmentálních aspektech, případně vytvořit a zavést příslušné metody,
- *dokumentace (její obsah),*

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.4 Zavedení a provoz (2)

- *řízení dokumentů (včetně externích),*
- *řízení provozu (včetně dokumentovaných postupů),*
- *havarijní připravenost a reakce*
- povinnost zavést a udržovat postupy k identifikaci možností vzniku havarijního ohrožení a havarijních situací s dopadem na ŽP,
- povinnost předcházet či eliminovat s nimi spojené negativní environmentální dopady.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.5 Kontrola

- ***monitorování a měření,***
- ***hodnocení souladu***
 - s příslušnými požadavky právních předpisů,
 - s jinými požadavky, které se na ni vztahují,
 - s povinností udržovat záznamy o výsledcích pravidelných hodnocení,
- ***neshoda, opatření k nápravě, preventivní opatření,***
- ***řízení záznamů,***
- ***interní audit.***

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.1 EMS – požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005

13.3.1.6 Přezkoumání vedením

- **vstupy pro přezkoumání**

- vyhodnocení souladu,
- komunikace s externími zainteresovanými stranami,
- rozsah splnění cílů a cílových hodnot,

- **výstupy z přezkoumání**

- všechna rozhodnutí nebo činnosti, spojené s možnou potřebou změnit environmentální politiku, cíle, cílové hodnoty nebo jiné prvky EMS, v souladu se závazkem neustálého zlepšování.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP – některé hlavní termíny a definice (1):

NEHODA

- nežádoucí událost vedoucí k smrti, poškození zdraví, zranění, škodě nebo jiným ztrátám.

NEBEZPEČÍ

- zdroj nebo situace s možností způsobit škodu, jako je zranění osob nebo poškození zdraví, škody na majetku, pracovním prostředí nebo jejich kombinace.

NEŽÁDOUCÍ UDÁLOST

- událost, jejímž následkem došlo k nehodě (či *skoronehodě*) nebo která měla potenciál vést k nehodě.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP – některé hlavní termíny a definice (2):

IDENTIFIKACE NEBEZPEČÍ

- proces poznání, že nebezpečí existuje a definování jeho charakteristik.

RIZIKO

- kombinace pravděpodobnosti a následku specifikované nebezpečné události.

HODNOCENÍ RIZIK

- celkový proces odhadu závažnosti rizik a rozhodování o tom, zda je nebo není riziko přípustné.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP – některé hlavní termíny a definice (3):

PŘÍPUSTNÉ RIZIKO

- riziko, které bylo sníženo na úroveň, která může být pro organizaci snesitelná s ohledem na její právní závazky a její vlastní politiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

BEZPEČNOST

- neexistence nepřijatelných rizik nebo poškození zdraví.
nebezpečné události.

NESHODA

- jakákoliv odchylka od pracovních norem, zvyklostí, postupů, nařízení apod., vedoucí přímo nebo nepřímo ke zranění, onemocnění škodě na majetku, poškození pracovního prostředí.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 **SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999**

13.3.2.1 Všeobecné požadavky

13.3.2.2 Politika BOZP

13.3.2.3 Plánování

13.3.2.4 Zavedení a provoz

13.3.2.5 Kontrola a nápravná opatření

13.3.2.6 Přezkoumání vedením

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999

13.3.2.2 Politika BOZP

- obsahuje závazek plnit požadavky příslušné platné legislativy BOZP a **jiné požadavky**, ke kterým se organizace přihlásila,
- odpovídá povaze a rozsahu rizik BOZP,
- je sdělována všem zaměstnancům, se záměrem vytvořit povědomí o jejich povinnostech v oblasti BOZP,
- je dostupná zainteresovaným stranám.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 **SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999**

13.3.2.3 **Plánování**

- identifikace nebezpečí, hodnocení rizik a uplatňování nezbytných opatření k řízení,
- identifikace a zajištění přístupu k právním a jiným požadavkům BOZP, které se na ni vztahují,
- tyto informace musí být průběžně aktualizovány a sdělovány zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám,
- vytvoření dokumentovaných cílů BOZP, které musí být měřitelné,
- povinnost vytvoření a udržování programů managementu BOZP pro dosahování svých cílů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 **SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999**

13.3.2.4 Zavedení a provoz (1)

- ***struktura a odpovědnost ,***
- ***výcvik, povědomí a odborná způsobilost,***
- ***konzultace a komunikace (interní – externí)***
- zaměstnanci, ostatní příslušné zainteresované strany,
- ***dokumentace (její obsah),***

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999

13.3.2.4 Zavedení a provoz (2)

- *řízení dokumentů a údajů (včetně externích),*
- *řízení provozu (včetně dokumentovaných postupů a provozních kritérií),*
- *havarijní připravenost a reakce*
- povinnost vytvořit a udržovat plány a postupy k identifikaci možností vzniku nežádoucích a havarijních situací a postupy pro prevenci,
- povinnost přezkoumávat a pravidelně přezkušovat plány a postupy havarijní připravenosti a reakce.

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999

13.3.2.5 Kontrola a nápravná opatření

- ***měření a monitorování výkonnosti,***
- ***provádění proaktivních opatření***
 - která monitorují shodu s požadavky příslušných zákonů a předpisů,
 - která monitorují shodu s programy managementu BOZP,
- ***provádění reaktivních opatření***
 - pro monitorování nehod, skoronehod, nemocí a nežádoucích událostí
- ***nehody, nežádoucí události, neshody, nápravná a preventivní opatření,***
- ***záznamy a jejich řízení,***
- ***audit.***

13. Systémy managementu konkrétně

13.3 Další hlavní systémy

13.3.2 SMBOZP–požadavky směrnice OHSAS 18001:1999

13.3.2.6 Přezkoumání vedením

- **vstupy pro přezkoumání**

- statistika nehod,
- zprávy o havarijních situacích (skutečných nebo cvičných),
- zprávy o hodnocení a řízení rizik,

- **výstupy z přezkoumání**

- revize politiky a cílů BOZP,
- oblasti zvýšeného zájmu pro plánování budoucích interních auditů.

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.1 OBECNĚ

13.4.2 VÝHODY INTEGRACE

13.4.3 MOŽNOSTI INTEGRACE

13.4.4 POROVNÁNÍ PRVKŮ NOREM

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.1 OBECNĚ

- ❖ Funkční nástroj k řízení a předcházení všech rizik v činnostech firmy.
- ❖ Poskytuje managementu informace o veškerých rizicích firemních procesů a systémové nástroje k jejich řízení.
- ❖ Stává se významnou konkurenční výhodou oproti firmám, které implementovaly pouze některý ze systémů (např. ve výběrových řízeních, a to i ve vztahu ke státním zakázkám).

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.2 VÝHODY INTEGRACE (1)

✓ **MNOŽSTVÍ A SLOŽITOST DOKUMENTACE**

- řada směrnic je použitelná pro více systémů,
- může být vyhlášena společná politika (zčásti i společné cíle),
- může být vybudován společný registr právních požadavků,
- je výhodné vytvořit jeden systém pro školení,
- zpracovává se integrovaná příručka jako základní dokument,
- je společná směrnice pro provádění interních auditů,
- probíhá společné přezkoumání systémů vedením.

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.2 VÝHODY INTEGRACE (2)

- ✓ **VYŠŠÍ EFEKTIVITA JEDNOTNÉHO ŘÍZENÍ A KOMUNIKACE**
 - průhlednost, čitelnost a srozumitelnost řídicí dokumentace i pro řadové pracovníky.
 - lepší spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami,
 - lepší spolupráce mezi představiteli (manažery) systémů.
- ✓ **ÚSPORA ČASU A NÁKLADŮ**
 - nižší náklady na certifikaci oproti jednotlivým systémům,
 - kratší doba vlastního posuzování a certifikace (bez střídání různých skupin posuzovatelů, expertů a auditorů).

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.3 MOŽNOSTI INTEGRACE

- 1) Implementovat již od počátku integrovaný systém
(jeho samozřejmou součástí je QMS)
- 2) K „základnímu“ systému, podle uvážení, přiřazovat další
(předpokladem je zavedený systém řízení jakosti)
- dále jsou možné různé kombinace, jako např.:
 - a) QMS + EMS
 - b) QMS + SMBOZP
 - c) QMS + EMS + SMBOZP+ případné další

Pozn.: u lesnických subjektů jsou reálné kombinace i s C-o-C !!!

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

4.1 Všeobecné požadavky (QMS)

4.1 Všeobecné požadavky (EMS)

4.1 Všeobecné požadavky (SMBOZP)

4.2.1 Požadavky na dokumentaci-všeobecně (QMS)

4.4.4 Dokumentace (EMS)

4.4.4 Dokumentace (SMBOZP)

4.3 Dokumentované postupy (CFCS)

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

4.2.3 Řízení dokumentů (QMS)

4.4.5 Řízení dokumentů (EMS)

4.4.5 Řízení dokumentů a údajů (SMBOZP)

4.2.4 Řízení záznamů (QMS)

4.5.4 Řízení záznamů (EMS)

4.5.3 Záznamy a jejich řízení (SMBOZP)

4.4 Řízení a uchovávání záznamů (CFCS)

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

5.3 Politika jakosti (QMS)

4.2 Environmentální politika (EMS)

4.2 Politika BOZP (SMBOZP)

5.4.1 Cíle jakosti (QMS)

4.3.3 Cíle, cílové hodnoty a programy (EMS)

4.3.3 Cíle (SMBOZP)

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

5.5.1 Odpovědnost a pravomoc (QMS)

4.4.1 Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc (EMS)

4.4.1 Struktura a odpovědnost (SMBOZP)

4.2 Odpovědnosti a pravomoci (CFCS)

5.5.3 Interní komunikace (QMS)

4.4.3 Komunikace (EMS)

4.4.3 Konzultace a komunikace (SMBOZP)

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

5.6 Přezkoumání systému managementu (QMS)

4.6 Přezkoumání vedením (EMS)

4.6 Přezkoumání vedením organizace (SMBOZP)

6.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik (QMS)

4.4.2 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí (EMS)

4.4.2 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost (SMBOZP)

4.5.1 Lidské zdroje / pracovníci

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

7 Realizace produktu (QMS)

4.4.6 Řízení provozu (EMS)

4.4.6 Řízení provozu (SMBOZP)

Kap. 2 + 3 Požadavky na proces C-o-C (CFCS)

8.2 Monitorování a měření (QMS)

4.5.1 Monitorování a měření (EMS)

4.5.1 Monitorování a měření výkonnosti (SMBOZP)

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

8.2.2 Interní audit (QMS)

4.5.5 Interní audit (EMS)

4.5.4 Audit (SMBOZP)

8.3 Řízení neshodného produktu (QMS)

4.4.7 Havarijní připravenost a reakce (EMS)

4.4.7 Havarijní připravenost a reakce (SMBOZP)

Kap. 2+3 Požadavky na proces C-o-C (CFCS)

13. Systémy managementu konkrétně

13.4 Integrovaný systém řízení

13.4.4 POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH PRVKŮ NOREM

8.5.2 Opatření k nápravě (QMS)

4.5.3 Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření (EMS)

4.5.2 Nehody, mimořádné události, neshody, nápravná a preventivní opatření

8.5.3 Preventivní opatření (QMS)

4.5.3 Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření (EMS)

4.5.2 Nehody, mimořádné události, neshody, nápravná a preventivní opatření

13. Systémy managementu konkrétně

ODKAZY

- **Webové stránky:** www.businessinfo.cz
www.iso.cz
a další související internetové odkazy
- **Ostatní zdroje dle vlastního uvážení (*na „netu“*)**

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.2 Externí audit

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.1 Důvody pro prověřování systémů řízení a vybrané definice

14.1.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.1 Důvody pro prověřování systémů řízení a vybrané definice (1)

Pravidelné a kvalifikované prověřování:

- ✓ Podporuje rozvoj, stálé zlepšování systému, procesu a výrobků
- ✓ Odstraňuje provozní slepotu
- ✓ Přispívá ke zvyšování spokojenosti zákazníků
- ✓ Zlepšuje motivaci zaměstnanců
- ✓ Zvyšuje produktivitu
- ✓ Je přirozeným nástrojem, který rozvíjí týmovou práci
- ✓ Poskytuje důležité informace (zpětná vazba) vedení organizace pro kvalifikované rozhodování a řízení

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.1 Důvody pro prověřování systémů řízení a vybrané definice (2)

PROVĚRKA (AUDIT) – systematický a nezávislý proces zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v prověřované oblasti systému a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů a splnění kritérií prověrky

SYSTÉM ŘÍZENÍ – organizační struktura, odpovědnosti, postupy, procesy a zdroje, potřebné pro realizaci řízení

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.1 Důvody pro prověřování systémů řízení a vybrané definice (3)

PROVĚŘOVATEL (AUDITOR) – osoba, která má kvalifikaci a způsobilost k provádění prověrek

ZJIŠTĚNÍ – výsledky hodnocení shromážděných důkazů z prověrky podle kritérií; (vyjádření o skutečnosti, které bylo učiněno během prověrky a doloženo **objektivním důkazem** – může být pozitivní i negativní a může mít různý stupeň závažnosti)

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.1 Důvody pro prověřování systémů řízení a vybrané definice (4)

OBJEKTIVNÍ DŮKAZ – kvalitativní nebo kvantitativní informace a záznamy nebo vyjádření, týkající se parametrů nějakého prvku či služby, nebo existence a uplatnění prvku systému řízení, které jsou podloženy zjištěním, měřením nebo zkouškou a které mohou být ověřeny

NESHODA – nesplnění specifikovaných požadavků

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.1 Důvody pro prověřování systémů řízení a vybrané definice (5)

KRITÉRIA PROVĚRKY – řada dílčích požadavků, se kterými se srovnávají shromážděné důkazy z prověrky (auditor porovnává obecný požadavek normy s konkretizovaným požadavkem v postupu organizace, se záznamem, dokumentujícím jeho realizaci a se skutečnou praxí)

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

PODLE VZNIKU IMPULSU K PROVEDENÍ PROVĚRKY (1):

Plánovaná – v rámci plánování systémů řízení vzniká plán interních prověrek, cyklus dozoru certifikační organizace, významní zákazníci plánují své prověrky u dodavatelských organizací

Neplánovaná – nastane obvykle v případě, když v důsledku závažné vnější nebo vnitřní události je potřeba v organizaci prověřit nějaký proces, požadavek normy, výrobek apod.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

PODLE VZNIKU IMPULSU K PROVEDENÍ PROVĚRKY (2):

Pravidelná – opakující se v plánu vždy ve stejných intervalech (např. při čtvrtletním monitoringu ročních projektů)

Nepravidelná – prověrka v plánu nebo mimo plán, iniciovaná jiným předpisem nebo zdrojem, jen pokud nastane určitá situace

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

PODLE TOHO, CO JE PŘEDMĚTEM PROVĚŘOVÁNÍ (1):

Prověrka systému – slouží k ověření, zda systém odpovídá plánovaným činnostem, požadavkům příslušné normy a požadavkům stanoveným organizací, zda je efektivně uplatňován a rozvíjen

Prověrka procesu – je prověřován definovaný proces nebo jeho vybraná kritická část – zda je způsobilý a stabilní a zda výstup z něho má shodné parametry s očekávanými / předepsanými

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

PODLE TOHO, CO JE PŘEDMĚTEM PROVĚŘOVÁNÍ (2):

Prověrka výrobku – slouží k ověření shody provedení výrobku s požadavky na kvalitu, před expedicí k zákazníkovi (sem patří i tzv. **výrobní benchmarking**)

Prověrka pracovníků – tyto prověrky nejsou realizovány klasickými auditory systému řízení, ale jsou součástí prověřování prvku normy „Lidské zdroje“

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.2 Druhy prověrek a jejich základní charakteristiky

PODLE TOHO, KDO JE INICIÁTOREM / REALIZÁTOREM:

Vlastní interní prověrka – iniciovaná organizací, realizovaná interními auditory

Zákaznická prověrka – zákazník požádá svého dodavatele o umožnění prověrky požadavků normy nebo požadavků vlastních, při zachování mlčenlivosti o všech zjištěných skutečnostech

Externí prověrka – vedená akreditovanou certifikační organizací

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.1 Určení cílů a rozsahu interní prověrky

14.1.3.2 Určení osob, odpovědných za cíle a procesy v systému

14.1.3.3 Určení referenčních podkladů

14.1.3.4 Určení týmu auditorů

14.1.3.5 Určení data a místa konání prověrky

14.1.3.6 Určení prověřovaných útvarů

14.1.3.7 Stanovení časového plánu prověrky

14.1.3.8 Identifikace specifických požadavků pracovišť

14.1.3.9 Stanovení rozdělovníku závěrečné zprávy

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.1 Určení cílů a rozsahu interní prověrky

- Stanovit shodu nebo neshodu prvků systému se specifikovanými požadavky
- Stanovit efektivnost uplatňovaného systému z hlediska CJ
- Poskytnout prověřovanému příležitost zlepšit systém
- Splnit požadavky a předpisy, reagovat na legislativní změny
- Umožnit certifikaci systému prověřované organizace
- Ověřit účinnost předchozích opatření
- Dosáhnout optimalizace konkrétního procesu
- Předběžně ohodnotit dodavatele (pro navázání smluvních vztahů)
- Ověřit, zda systém dodavatele splňuje specifikované požadavky a je uplatňován

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.2 Určení osob, odpovědných za cíle a procesy v systému

Z dokumentovaných postupů, nejpřehledněji z „Příručky“, kterou má interní auditor k dispozici, může spolehlivě určit, která osoba je odpovědná za procesy, ve kterých jsou realizovány definované cíle.

Tyto osoby se stávají partnery pro interní auditory, jako odpovědní reprezentanti prověřovaných pracovišť organizace.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.3 Určení referenčních podkladů

Jsou to :

- příslušná norma, podle které se prověřuje,
- „Příručka“ a navazující dokumentace různé úrovně (směrnice, pokyny, příkazy, záznamy, další normy a zákony, atd.)
- auditní zpráva z předchozího auditu,
- dokumentace, převzatá od významného zákazníka jako závazná pro jeho zakázky.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.4 Určení týmu auditorů

Tým může být určen ze seznamu, který zahrnuje jejich kvalifikace, časovou dostupnost, údaje o vyloučení některých procesů nebo pracovišť v důsledku předcházení konfliktu zájmů.

Tento plánovací krok je velice důležitý pro úroveň prověřování a efektivní rozvoj týmové práce v organizaci.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.5 Určení data a místa konání prověrky

Je dobré plánovat v týdnech nebo dekadách, datum upřesnit až při plánování konkrétní prověrky.

U ročního plánu je těžko zajiřitelná účast příslušných auditorů v konkrétní den, naplánovaný např. před 8 měsíci !

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.6 Určení prověřovaných útvarů

Útvary vyplynou z definovaných cílů a rozsahu, který považuje auditor za vhodný k prověření, např.:

- prověří se jeden prvek na všech dotčených útvarech,
- prověří se všechny požadavky normy pouze na jednom pracovišti.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.7 Stanovení časového plánu prověrky

- časový plán je důležitý pro zdárný průběh prověrky,
- je třeba jej předem projednat s odpovědnou osobou za proces nebo pracoviště,
- auditor by měl dodržovat odsouhlasený plán, aby co nejméně narušoval plynulý chod pracovišť.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.8 Identifikace specifických požadavků pracovišť

Tyto požadavky musí interní auditor respektovat.

Jsou to např.: u lékařů hygiena prostředí,
u stavbařů bezpečnostní podmínky,
u lesáků či zemědělců povětrnostní vlivy,
u armády utajení zpřístupněných informací, apod.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.3 Plánování interní prověrky

14.1.3.9 Stanovení rozdělovníku závěrečné zprávy

Rozdělovník se stanovuje např. podle:

- směrnice o interních prověrkách,
- funkční hierarchie organizace,
- prověřovaných oblastí.

**ZÁZNAM Z INTERNÍ PROVĚRKY MÁ PROTOKOLÁRNÍ FORMU
A JE ŘÍZENÝM DOKUMENTEM.**

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.4.1 Zahajovací jednání – úvodní pohovor

14.1.4.2 Shromažďování důkazů, zjišťování

14.1.4.3 Zjištění při prověrce

14.1.4.4 Dokumentace interní prověrky

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.4.1 Zahajovací jednání – úvodní pohovor (1)

Účelem úvodního pohovoru je:

- představit vzájemně členy auditorského týmu a vedení prověřovaného pracoviště,
- přezkoumat vzájemné pochopení náplně, rozsahu a cílů prověrky,
- poskytnout vedení prověřovaného pracoviště stručný přehled a výklad metod a postupů, které mají být při provádění prověrky použity,
- zřídit oficiální komunikační vazby mezi týmem auditorů a zástupci prověřovaného pracoviště,

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.4.1 Zahajovací jednání – úvodní pohovor (2)

Účelem úvodního pohovoru je:

- potvrdit dostupnost zdrojů a vybavení, které potřebuje tým auditorů,
- potvrdit dobu a datum závěrečného jednání a průběžných jednání s vedením prověřovaného pracoviště,
- ubezpečit se, že nedošlo k neočekávané změně na pracovišti, která by vyžadovala přesun dispozic prověřovaných prvků,
- vysvětlit veškeré nejasné podrobnosti plánu prověrky, zodpovědět případné dotazy.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.4.2 Shromažďování důkazů, zjišťování

Interní auditor porovnává při auditu:

- ❖ Požadavek normy, referenční dokumenty,
- ❖ Záznamy z realizace procesů, kterými pracoviště prokazuje, že procesy probíhají podle stanovených pravidel a požadavků,
- ❖ Další relevantní skutečnosti

SHROMAŽĎUJE TAK DŮKAZY, KTERÉ ZAZNAMENÁVÁ.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.4.3 Zjištění při prověrkách

- ❶ Všechna zjištění mají být dokumentována, ať jsou pozitivní nebo negativní
- ❷ Po prověření všech činností tým auditorů má přezkoumat všechna svá zjištění a stanovit ta, která mají být hlášena jako neshody a zároveň provede klasifikaci jejich závažnosti
- ❸ Zjištění mají být jasně, stručně a úplně dokumentována a doložena důkazy
- ❹ Všechna zjištění, zejména klasifikovaná jako neshody, mají být vedením prověřovaného pracoviště uznána

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.4 Průběh prověrky a její dokumentování

14.1.4.4 Dokumentace interní prověrky

- ✓ Celkový plán interních auditů v organizaci
- ✓ Plán konkrétní interní prověrky
- ✓ Kontrolní listy (dotazníky) pro hodnocení prvků systému řízení
- ✓ Formuláře pro zaznamenávání zjištění při prověrce
- ✓ Formuláře pro dokumentování podpůrných důkazů pro závěry
- ✓ Zpráva (někdy nazývaná protokol) z interní prověrky

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti

14.1.5.1 Kvalifikace interních auditorů

14.1.5.2 Komunikace interních auditorů během prověrky

14.1.5.3 Požadované osobní vlastnosti interních auditorů

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti

14.1.5.1 Kvalifikace interních auditorů

- **Vzdělání (alespoň středoškolské)**
- **Výcvik (znalost norem, metod posuzování výsledků, metod plánování, přípravy a vedení prověrek)**
- **Zkušenosti (alespoň 4leté praktické znalosti o procesech)**
- **Potřebné osobní vlastnosti (viz dále !)**
- **Odbornost**
- **Udržování způsobilosti**

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti

14.1.5.2 Komunikace interních auditorů během prověrky

Komunikativnost interního auditora je jeho významnou vlastností i dovedností zároveň.

Komunikace interního auditora musí mít pozitivní a kultivovaný základ.

Její úroveň musí být cíleně rozvíjena.

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti

14.1.5.3 Požadované osobní vlastnosti interních auditorů (1)

- ❖ Objektivnost
- ❖ Zdravý, rozumný úsudek
- ❖ Analytické a systémové schopnosti v myšlení
- ❖ Rychlé chápání situace
- ❖ Představivost
- ❖ Tvůrčí schopnosti
- ❖ Komunikativnost

14. Interní a externí audit

14.1 Interní audit

14.1.5 Kvalifikace interních auditorů, jejich komunikace a osobní vlastnosti

14.1.5.3 Požadované osobní vlastnosti interních auditorů (2)

- ❖ Nekonfliktní jednání
- ❖ Smysl pro klidné a etické jednání při řešení krizové situace
- ❖ OSOBNÍ PREZENTACE
- ❖ PŘIROZENÁ AUTORITA
- ❖ SCHOPNOST ZAPOJENÍ DO TÝMOVÉ PRÁCE
- ❖ SCHOPNOST VÉST - LEADERSHIP

14. Interní a externí audit

14.2 Externí audit

14.2.1 Zákaznické audit

14.2.2 Certifikační, recertifikační a dozorové audit

14.2.3 Witness audit

14. Interní a externí audit

14.2 Externí audit

14.2.1 Zákaznické audit

Provádí je zpravidla významní zákazníci u svých dodavatelů (i subdodavatelů) výrobků a služeb pro ověření, zda jejich zavedené systémy jsou funkční a odpovídají požadavkům příslušných norem i specifickým požadavkům zákazníků.

14. Interní a externí audit

14.2 Externí audit

14.2.2 Certifikační, recertifikační a dozorové audit

Provádí je akreditované certifikační firmy, na základě žádosti příslušné organizace a následně uzavřeného smluvního vztahu a jako důkaz shody auditovaného systému s požadavky vydávají odpovídající certifikáty.

Certifikační audit - první externí audit po implementaci systému.

Recertifikační audit - zpravidla po 3 letech platnosti, resp. při významné změně normativních dokumentů pro systém.

Dozorový audit - kontrolní akt, vesměs s jednoroční periodicitou.

14. Interní a externí audit

14.2 Externí audit

14.2.3 Witness audit

Jsou to tzv. **svědecké** audit, při nichž certifikační firma, která potřebuje obnovit příslušnou akreditaci, dokazuje mimo jiné též svou úroveň auditování, a to u náhodně vybrané organizace, před zástupci akreditačního orgánu – ČIA.

14. Interní a externí audity

14.2 Externí audity

Mohou být prováděny jako:

- ❖ jednotlivé
- ❖ společné
- ❖ kombinované

14. Interní a externí audit

14.2 Externí audit

JEDNOTLIVÉ AUDITY

- nebo též „samostatné“, existuje jeden nebo několik systémů, každý se zvláštní příručkou (resp. PJ), bez propojené dokumentace,

SPOLEČNÉ AUDITY

- systémy jsou integrované částečně, např. několik PJ, nejsou propojené interní audit,

KOMBINOVANÉ AUDITY

- systémy jsou plně integrované, existuje jedna PJ, je jeden program interních auditů, přezkoumání vedením je společné.

14. Interní a externí audit

ODKAZY

- **Webové stránky:** www.tuv.cz
www.qes.cz
www.bvqi.cz
- **Ostatní zdroje dle vlastního uvážení (na „netu“)**