

# **Inovácia procesu interného auditu v spoločnosti HOLLEN s.r.o.**

Bc. Milan Ďuračka

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická  
Ústav výrobního inženýrství  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan ĎURAČKA**  
Osobní číslo: **T10959**  
Studijní program: **N 3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Řízení jakosti**

Téma práce: **Inovacia procesu interného auditu v spoločnosti  
HOLLEN s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod do manažmentu kvality
2. Analýza súčasného stavu procesu interného auditu
3. Návrh a postup prevedenia inovácie interného auditu
4. Vyhodnotenie navrhnutého postupu interného auditu

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**1. STN EN ISO 19011 2. Interní audit a kontrola, Jiří Dvařáček 3. Interní audit v praxi, Jiří Dvařáček, Tomáš Kafka**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Josef Hrdina**

Ústav výrobního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

**13. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. února 2012

  
doc. Ing. Roman Čermák, Ph.D.  
děkan



  
prof. Ing. Berenika Hausnerová, Ph.D.  
ředitel ústavu

Příjmení a jméno: Milan Ďuračka


Obor: Řízení jakosti

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na příslušném ústavu Fakulty technologické UTB ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- beru na vědomí, že podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Ve Zlíně



<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca predstavuje a analyzuje interný audit a jeho súčasné postavenie so zameraním na ponuku služieb v automobilovom priemysle. Teoretická časť práce zahrňuje prvé dve kapitoly a prezentuje teoretický prehľad o MK a internom audite všeobecne. Praktickú časť tvorí tretia kapitola, ktorá obsahuje základnú charakteristiku spoločnosti HOLLEN s.r.o. Štvrtá časť analyzuje súčasný stav a piata časť samotný projekt inovácie procesu interného auditu. V šiestej časti prinášame prínosy zo samotného zavedenia inovácie.

Kľúčové slova: Interný audit, interný auditor, systém manažérstva kvality

## **ABSTRACT**

The graduation thesis presents and analyses the internal audit and its current position with a focus on the services offer in the automobile industry. The first two chapters include a theoretical part and they present the theoretical survey of MK and the internal audit in general. The third chapter is a practical part and it comprises the basic characteristics of the company HOLLEN s.r.o. The fourth part analyses the current state, while the fifth part deals with the project of the internal audit process innovation. In the sixth part, we present contributions of the innovation implementation.

Keywords: internal audit, internal auditor, the quality management system

Veľmi ďakujem Ing. Josefovi Hrdinovi za cenné rady, pripomienky a čas, ktorý venoval tejto diplomovej práci. Ďalej ďakujem vedúcim útvarov QS za pripomienky. Poďakovanie patrí taktiež Ing. Ľubomírovi Ochotnickému a Heinrichovi von Hollen za ich čas a pomoc pri vypracovaní tejto práce. V neposlednom rade patrí poďakovanie mojím blízkym, ktorí ma podporovali a povzbudzovali.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÝ PREHĽAD O MK .....</b>	<b>12</b>
1.1 HISTORICKÉ MIENIKY MANAŽMENTU KVALITY V 20. STOROČÍ .....	15
1.2 HISTÓRIA SYSTÉMU NORIEM RADU ISO 9000 .....	17
1.3 CHRAKTERISTIKA NOVÝCH NORIEM .....	19
1.4 NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE.....	21
<b>2 RIADENIE INTERNÉHO AUDITU V ORGANIZÁCI.....</b>	<b>22</b>
2.1 AUDIT .....	22
2.2 PREDMET NORMY .....	22
2.3 TERMÍNY A DEFINÍCIE.....	22
2.4 RIADENIE PROGRAMU AUDITU.....	23
2.5 ZÁSADY AUDITOVANIA .....	25
2.6 DRUHY AUDITOV .....	25
2.7 PODSTATA A PROCES ANALÝZY RIZÍK.....	26
2.8 PLÁNOVANIE INTERNÉHO AUDITU .....	26
2.9 PREVEDENIE INTERNÉHO AUDITU .....	26
2.10 ČINNOSŤ AUDITU.....	27
2.11 ZHROMAŽĎOVANIE A OVEROVANIE INFORMÁCIÍ.....	28
2.12 AUDIT NA MIESTE.....	29
2.13 PREDÁVANIE VÝSLEDKOV INTERNÉHO AUDITU .....	29
2.14 MONITOROVANIE .....	29
2.15 ČÍM BY INTERNÝ AUDIT MAL BYŤ.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>31</b>
<b>3 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI HOLLEN.....</b>	<b>32</b>
3.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI .....	32
3.2 ZÍSKANÉ CERTIFIKÁTY .....	33
3.3 POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA .....	33
3.4 PROCESY V SPOLOČNOSTI HOLLEN S.R.O. ....	35
3.5 LOGO SPOLOČNOSTI HOLLEN S.R.O.....	37
3.6 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI HOLLEN S.R.O. OBR. Č. 9 .....	38
<b>4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INTERNÉHO AUDITU.....</b>	<b>39</b>
4.1 SWOT ANALÝZA .....	39
4.2 VÝSLEDOK ANALÝZY .....	42
<b>5 PROJEKT INOVÁCIE PROCESU INTERNÉHO AUDITU.....</b>	<b>43</b>



5.1	ZOZNAM KONTROLNÍCH BODOV .....	43
5.2	TECHNICKO ORGANIZAČNÝ POSTUP PRE INTERNÝ AUDIT.....	44
5.3	TOP PRE RIADENIE NEZHODNÉHO PRODUKTU .....	47
5.4	TOP PRE NÁPRAVNU A PREVENTÍVNU ČINNOSŤ.....	49
5.5	TOP PRE MANIPULÁCIU A NAKLADANIE S ODPADMI A CHEMIKÁLAMI.....	52
<b>6</b>	<b>PRÍNOSY ZO ZAVEDENIA .....</b>	<b>56</b>
6.1	AUDITY .....	56
6.2	REKLAMÁCIE A NÁPRAVNÉ OPATRENIA.....	58
6.3	KOMUNIKÁCIA .....	60
6.4	ENVIRONMENTÁLNE VÝSLEDKY .....	60
6.5	PROCESY .....	60
6.6	PREVENTÍVNE ČINNOSTI .....	61
6.7	ZLEPŠENIA .....	64
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>66</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>67</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>70</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Audit veľmi rozumne využívali už rímsky cisári, ktorí ak chceli poznať stav v niektorej provincii, vymenovali auditora. Auditor sa mohol slobodne rozprávať s obyvateľmi provincie a nechať si predložiť ľubovoľné listiny. Výsledok auditu sa prezentoval na verejnom vypočutí. Pri prezentácii mohli zástupcovia napadnutých vznášať námietky. Tento princíp zostal dodnes, zmenila sa len technika [10]. K jeho rozvoju a rozšíreniu došlo v 19. storočí, ako dôsledok neustále rastúcich spoločností a následného rozdelenia vlastníctva od riadenia. Vlastníci chceli byť informovaný od osôb nezávislých na činnosti organizácie, o vedení ich spoločnosti. Tak sa začal rozvíjať a rozširovať externý audit, ktorý mal slúžiť nie len vlastníkom spoločnosti, ale aj ostatným zainteresovaným subjektom ako bankám alebo finančným úradom, a bol zameraný predovšetkým na finančnú oblasť. V súkromnom sektore sa neskôr ako dôsledok neustáleho rozširovania a zvyšujúcej komplikovanosti podnikových procesov začal rozvíjať audit, ako služba primárne určená manažmentu organizácie. A takto sa zrodil interný audit, ktorý plní úlohy a funkcie, ktorými by sa mal zaoberať manažment keby na ne mal dostatok času. Pokiaľ je interný audit správne vykonávaný, jeho prínos pre organizáciu môže byť veľký.

Audit v pravom slova zmyslu nemá v Slovenskej a Českej republike príliš dlhú históriu vzhľadom k predchádzajúcemu režimu. Začal sa rozvíjať až po roku 1989. Najskôr to bol znovu externý audit, lebo zákon o účtovníctve stanovuje určitým spoločnostiam povinnosť účtovnej závierky overovať audítorom. Interný audit by mal do organizácie prinášať nový pohľad a navrhovať nové riešenia prípadných problémov, ostatným zamestnancom pomáhať vo výkone ich činností. V neposlednom rade prispievať k tomu aby finančné prostriedky boli vynakladané čo najefektívnejšiemu a najúčinnnejšiemu výkonu.

Cieľom tejto práce je analyzovať súčasný stav procesu interného auditu na úrovni centrálnej spoločnosti. Hypotézou je predpoklad, že vzhľadom k chýbajúcim skúsenostiam, sa môže interný audit stretnúť s nepochopením jeho významu a prínosu pre celú organizáciu, ako zo strany zamestnancov, tak aj vedenia. Čiastočným cieľom je analyzovať a predstaviť prácu interných auditov v organizácii. Hypotézou je predpoklad, že aj keď sú stanovené teoretické postupy pre výkon interného auditu, podstatná časť závisí na osobe audítora, jeho úsudku, skúsenosti a znalosti.

Po spracovaní práce boli použité nasledujúce metódy. V prvej kapitole je objasnený teoretický prehľad o MK. Druhá kapitola obdobným spôsobom objasňuje pojem interný audit,

čím sa zaoberá, aká je jeho úloha podľa normy ISO 19011:2002 [5].

Táto norma bola revidovaná na ISO 19011:2011 popisuje interný audit v súkromnej spoločnosti. Tretia kapitola obsahuje základnú charakteristiku spoločnosti HOLLEN s.r.o. Vo štvrtej kapitole je pomocou SWOT analýzy, mapovaný súčasný stav procesu interného auditu. Piata časť je samotný projekt inovácie procesu IA. V šiestej časti prinášame prínosy zo samotného zavedenia inovácie.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 TEORETICKÝ PREHĽAD O MK

Systém manažérstva kvality je spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie podnikateľské činnosti, ktoré súvisia s kvalitou. Systémy manažérstva kvality sú súčasťou systémov riadenia organizácie. Rad noriem ISO EN STN 9000:2001 odráža jeden z možných systémov manažérstva kvality.

Koncepcia ISO je založená na aplikácii požiadaviek definovaných najnovším súborom noriem ISO 9000, ktoré sú rešpektované aj politikou EU v posudzovaní zhody [16]. Všetky organizácie veľké alebo malé, sa usilujú o určitý spôsob, ako viesť a riadiť svoju činnosť. Systémy manažérstva slúžia na rozvíjanie povedomia, ako a prečo určité veci realizovať, a to tým, že sa dokumentujú postupy prác a dôkladne sa zaznamenávajú výsledky, ktoré preukazujú čo bolo urobené.

Systém manažérstva kvality je skutočným návodom pre jednoznačné správanie sa organizácie v oblasti kvality. V tejto súvislosti slovo kvalita neznamena dobre, resp. najlepšie, ale je to schopnosť organizácie uspokojiť potreby zákazníkov. Inšpekcie a kontroly kvality sú iba malou časťou toho systému. Nie je to však systém, ktorý je nemenný a platí raz navždy. Je to systém, ktorý sa musí prispôbovať meniacim sa podmienkam trhu, meniacim sa požiadavkám zákazníkov, či už odberateľov, alebo konečných spotrebiteľov produktov organizácie.

Organizácia je otvorený systém, ktorý je neustále vzájomne ovplyvňovaný svojim vonkajším okolím. Systém a jeho okolie určujú jede druhého. Aby bol systém riadne pochopený, musí byť analyzovaný ako celok. Toto poňatie vedie k historickému (celostnému) prístupu, ktorý je potrebný pre celkové a plno efektívne zabezpečenie kvality. Systém kvality chápu normy ISO EN STN radu 9000 ako metódu uspokojovania požiadaviek zákazníka v základných vlastnostiach produktov. Medzi tieto základné vlastnosti patria:

- Stabilita kvality danej produkcie
- Príťažlivá a pre zákazníka prijateľná cena
- Bezchybnosť a bezpečnosť produktu
- Stúpajúca komplexnosť produktu a jeho použitia

Tieto ďalšie atribúty konkurencieschopnosti organizácie je potrebné obhájiť pred zákazníkom aj legislatívne, a predovšetkým ich dokumentovať. Dokumentovať treba procesy, výsledky procesov, ale aj cesty a spôsoby, vrátane kontrolných mechanizmov, ktorými organizácia a jej vedenie zabezpečuje ich funkčnosť a stálosť.

Pre pochopenie celej šírky problematiky je potrebné uvedomiť si niekoľko významných skutočností. Predovšetkým to, že v Európe, ktorá v rámci Európskej únie odbúrava desaťročia pretrvávajúce bariéry a prechádza na voľný pohyb tovaru a pracovnej síl, je nevyhnutné zaviesť kritérium, ktoré zabezpečí ochranu spotrebiteľa.

Týmto kritériom sa v súčasnosti môže stať iba kvalita výrobku alebo služby, ktorú nestranné posúdi oprávnená inštitúcia formou udelenia osvedčenia o splnení jednoznačne stanovených požiadaviek. Keď hovoríme o určitom porovnávacom štandarde, podľa ktorého je možné posúdiť systém manažérstva kvality organizácie, treba povedať, že existuje niekoľko typov noriem, ktorými sa môže posúdiť miera zhody jej systému kvality so stanovenými požiadavkami.

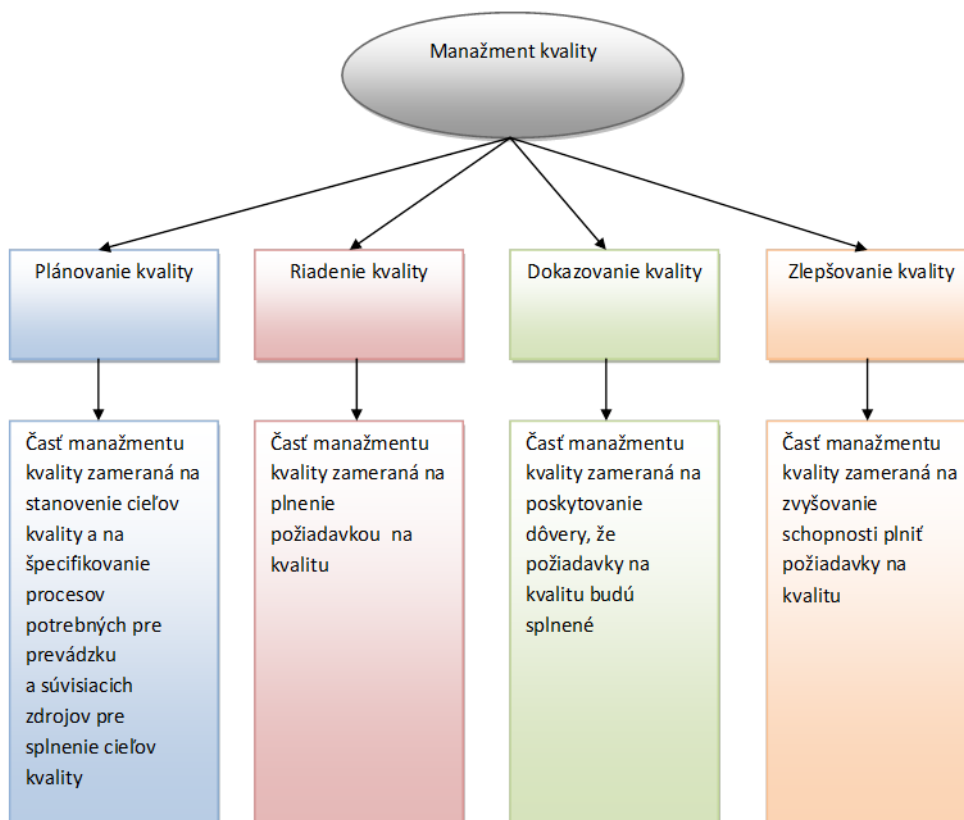
Akýkoľvek systém manažérstva kvality môže pomôcť naplniť vyššie uvedené očakávania, nesmieme však zabudnúť, že je to len prostriedok na ich dosiahnutie a nesmie sa stať cieľom obchodného sneženia. Organizácie by mali pravidelne svoj systém manažérstva kvality revidovať a aktualizovať smerom ku konkrétnemu zlepšovaniu a znižovaniu nákladov na procesy. Aj požiadavky noriem ISO sa kontinuálne vyvíjajú, takže sa stávajú základom pre program zlepšovania.

Systém sám o sebe nevedie automaticky k zlepšovaniu procesov alebo kvality produktov. Nie je ani schopný riešiť problémy organizácie. Je to len prostriedok na zavedenie systematického prístupu k riadeniu vlastného podnikania.

Nakoľko systém manažérstva kvality sa týka účinného riadenia podnikania, ako taký je aplikovateľný na všetky podnikateľské aktivity, bez rozdielu rozsahu a predmetu podnikania. Je aplikovateľný rovnako dobre na výrobné, predajné, školiace alebo finančné organizácie, resp. na iné organizácie služieb vrátane energetiky, vodárni a kanalizácii alebo orgánov štátnej správy. Je len a len na samotnej organizácii, v akom veľkom rozsahu ho využije.

Normy pre systémy manažérstva kvality sú vo svojej podstate veľmi všeobecné a hovoria o tom, ako všeobecne riadiť podnikateľské aktivity. Z tohto dôvodu je často ťažké interpretovať tieto normy presne v rozsahu vlastného podnikania. Správna interpretácia noriem pre

vlastnú organizáciu je však kľúčovým krokom pred zavedením systému. Normy pre systémy kvality identifikujú tie znaky, ktoré pomáhajú konzistentne a reprodukovateľne reagovať na požiadavky zákazníkov.



Obr. 1 Súborný proces manažmentu kvality v súlade s ISO [1]

Celosvetovým uznávaným faktom, že schopnosť uspokojovať požiadavky sa nedá zabezpečiť samou výrobou výrobkov, pri bezprostrednom poskytovaní služieb – podiel týchto fáz je totiž zanedbateľný, asi 4%. Rozhodujúce sú procesy, ktoré výrobe a poskytovaní služieb predchádzajú, čo logicky vedie k tomu, že nanajvýš žiaduce v akýchkoľvek organizáciách rozvíjať určité subsystémy riadenia, pre ktoré sa vžilo označenie (systémy manažmentu kvality). Je definovaný ako koordinované činnosti pre vedenie a riadenie organizácie, pokiaľ sa týka kvality. Týchto činností je celá rada a môžu sa členiť v súlade

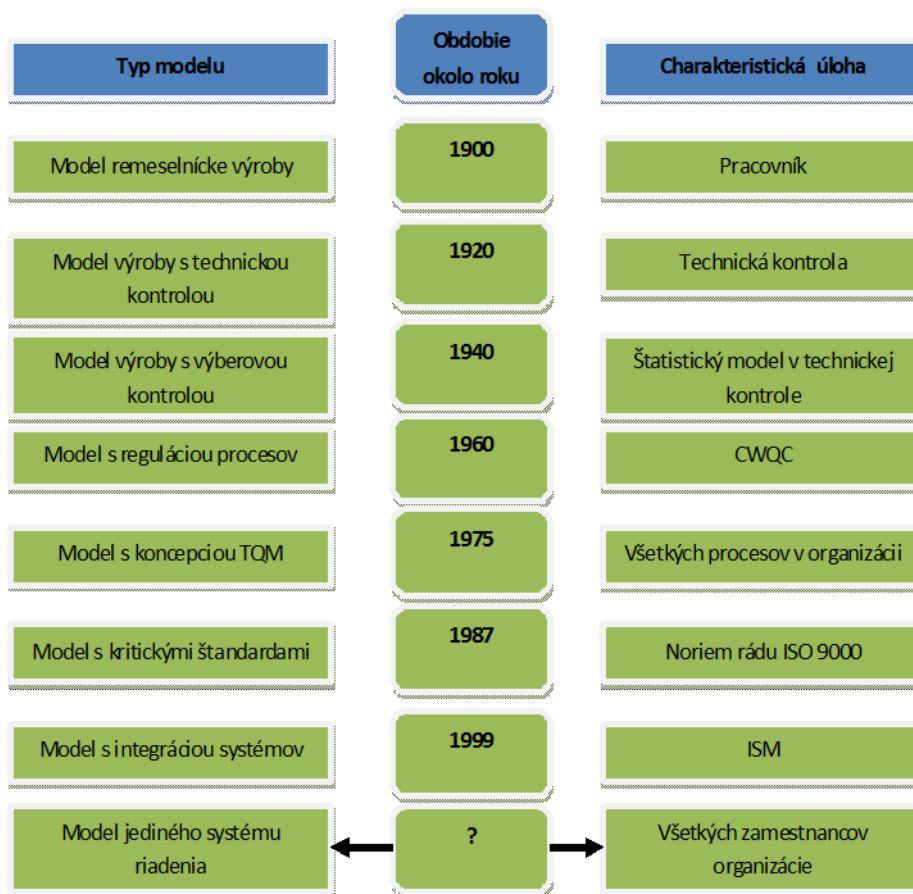
s obrázkem č. 1 do štyroch hlavných súborov, označovaných ako plánovanie, riadenie, preukazovanie a zlepšovanie kvality. Zatiaľ čo plánovanie kvality je v podstate strategickým súborom procesov, ktorých úlohou je stanoviť, čo chce organizácia budúcnosti v oblasti kvality dosiahnuť a s akými metódami a zdrojmi, riadení a preukazovaní kvality sú oblasti operatívneho charakteru, alebo v prípade riadení kvality (angl. quality control) ide napríklad o samotne riadenie výroby, riadenie meracích zariadení, nakupovaní a pod. a najdôležitejšími činnosťami pri preukazovaní kvality sú všetky aktivity overovania a preukazovania zhody, mimo prevádzania auditu. Zlepšovaním kvality sa často chápu činnosti, ktoré vedu pri uspokojovaní požiadavkou dosiahnutiu novej, vyššej úrovne (napr. k vyššej kvalite produktov, procesov k lepšiemu chovaniu personálu a pod.) Tieto štyri rozsiahle súbory procesov a činnosti nemôžu byť v organizáciách prevádzané bez vzájomnej koordinácie a harmonizácie v rámci tzv. systémov manažmentu kvality. Systém manažmentu kvality budeme chápať ako súbor vzájomné súvisiacich prvkov, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou celkového systému riadenia organizácii a ktorý ma garantovať maximalizáciu spokojnosti a lojality zainteresovaných strán pri minimálnej spotrebe zdrojov, ako prvky systému pritom chápeme procesy, ľudia, materiáli, informácie a zariadenia, ktorých v rámci celej organizácie hospodárne využívame, a než by sme ohrozili schopnosť produktov plniť požiadavky [4].

## 1.1 Historické míľníky manažmentu kvality v 20. storočí

Už sama Aristotelova definícia kvality je dôkazom toho, že záujem človeka o kvalitu nie je len novodobou záležitosťou. Veľmi intenzívnym rozvojom prešli systém y manažmentu kvality v minulom storočí. V jeho časovej ose je možné rozoznať niekoľko odlišných štádií znázornených na obr. 2. Takzvaný model remeselníckej výroby bol založený na tom, že pracovník prichádzal veľmi často do priameho styku zo zákazníkom od ktorého si vypočul jeho požiadavky a tie sa snažil splniť. Výhodou bola okamžitá spätná väzba od zákazníka, hlavnou nevýhodou nízka produktivita práce. Práve snahy o zvýšenie produktivity viedli v dvadsiatich rokoch minulého storočia k postupnému zhromažďovaniu výroby prvých výrobných liniek. A ako prvý v histórii boli vo Fordových závodoch s robotníckych profesií vyčleňované špeciálne funkcie technických kontrolórov. Boli to obvykle najskúsenejší zamestnanci na ktorých pleciach spočívala aj zodpovednosť za kvalitu. Výraznou nevýhodou modelu s technickou kontrolou bola skutočnosť, že výroba a Ďalšie skupiny pracovní-



kov začali mať pocit, že starostlivosť o kvalitu nie súčasťou ich povinností. Keď sa v tridsiatich rokoch minulého storočia zásluhou Američanov Romiga a Shewarta objavili prvé štatistické modely kontroly, zrodil sa model výrobných procesov s výberovou kontrolou. Ten sa v civilnej sfére presadil výraznejšie až po druhej svetovej vojne a to v Japonsku pri masívnom zavádzaní štatistickej regulácie a štatistickej obrátky. Tie i dnes predstavujú veľmi efektívne nástroje dokazovania kvality, ktorá neustále prechádzajú intenzívnym vývojom. Japonci však svoju snahu o štatistické riadenie procesov rozšírili aj na ďalšie oblasti činnosti svojich organizácií a to hlavne do predvýrobných etáp. Zrodil sa tak základ skutočne moderných systémov manažmentu kvality, označovaný ako Copany Wide Quality Control (CWQC). Sústavným zdokonaľovaním tohto prístupu došlo k prvým pokusom o totálny manažment kvality (TQM), ktorý predstavuje i v súčasnosti dynamicky sa vyvíjajúci koncept. Deja sa tak zásluhou širokej aplikácie tzv. modeloch excelencie. V roku 1987 vstúpili do sveta kvality normy ISO rady 9000. Snažiac sa o rozsiahlu dokumentáciu všetkých podnikových procesov. Položili tak základ využívania najrôznejších kritických modelov systémov manažmentu kvality, ktorých pôvodným javom je aj nezávislé posudzovanie zhody týchto systémov prostredníctvom certifikačných auditov. Okrem noriem ISO rady 9000 postupom času začali hrať dôležitú úlohu v živote mnohých organizácií na celom svete i ďalšie podobné štandardy, zaoberajúce sa systémami environmentálneho manažmentu a manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Koncom minulého storočia tak boli položené pragmatické základy integrácie týchto systémov [4].



CWQC – Copany Wide Quality Control  
TQM – Total Quality Management  
ISM – Integrované systémy manažmentu

Obr. 2 Historické míľniky manažmentu kvality v 20. storočí [4]

## 1.2 História systému noriem rádu ISO 9000

V odbore riadenia kvality, ktorý sa rozvinul dynamicky v 20. storočí, sa urobilo už skôr niekoľko pokusov o systematické riadenie kvality, ktoré by dávalo záruku užívateľovi výrobkov a neskôr aj služieb z hľadiska ich kvality. Kvalita v tomto poňatí znamená naplnenie očakávaní spotrebiteľa, resp. užívateľa produktu. Nie je iste náhoda, že prvé pokusy na zavádzanie systému manažérstva kvality boli zaznamenané v takých oblastiach, ako sú vojenské dodávky, farmaceutické výrobky, výroba tzv. vyhradených zariadení, ako sú tlačové nádoby a kotly, výroba dopravných prostriedkov, jadrová energetika, ťažba ropy

a zemného plynu. Všetky tieto oblasti ľudskej činnosti kladú vysoké nároky na spoľahlivosť a bezpečnosť.

ISO - International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je celosvetovou federáciou národných normalizačných organizácií ktorá pozostáva z takmer 100 členských krajín.

Ďalšou významnou normalizačnou organizáciou je CEN (Comité Européen de Normalisation), ktorá vydáva normy pre krajiny Európskej únie. CEN preberá mnoho noriem od ISO do svojej sústavy a takto prevzatá norma má označenie, napr. ISO EN 9000:2000. Keďže sa táto norma v roku 2001 prevzala do slovenskej normalizačnej sústavy, má označenie ISO EN STN 9001:2001.

Normy radu 9000 majú svoj pôvod v amerických vojenských normách. Aj keď je pravda, že ISO 9000 vzniklo bezprostredne z anglickej normy BS 5750, publikovanej v roku 1979, BS 5750 vznikla na základe vojenskej normy MIL Q 9858, publikovanej v roku 1959.

V roku 1980 ISO založila technický výbor pre zabezpečovanie kvality ISO / TC 176, ktorý najprv v roku 1986 vydal terminologickú normu ISO 8402 a o rok neskôr normy radu 9000. V bývalom Československu tieto normy vyšli až v roku 1991. Normy tohto radu boli normalizované v roku 1994 a v roku 2000, avšak ich slovenské ekvivalenty vychádzajú vždy s časovým oneskorením.

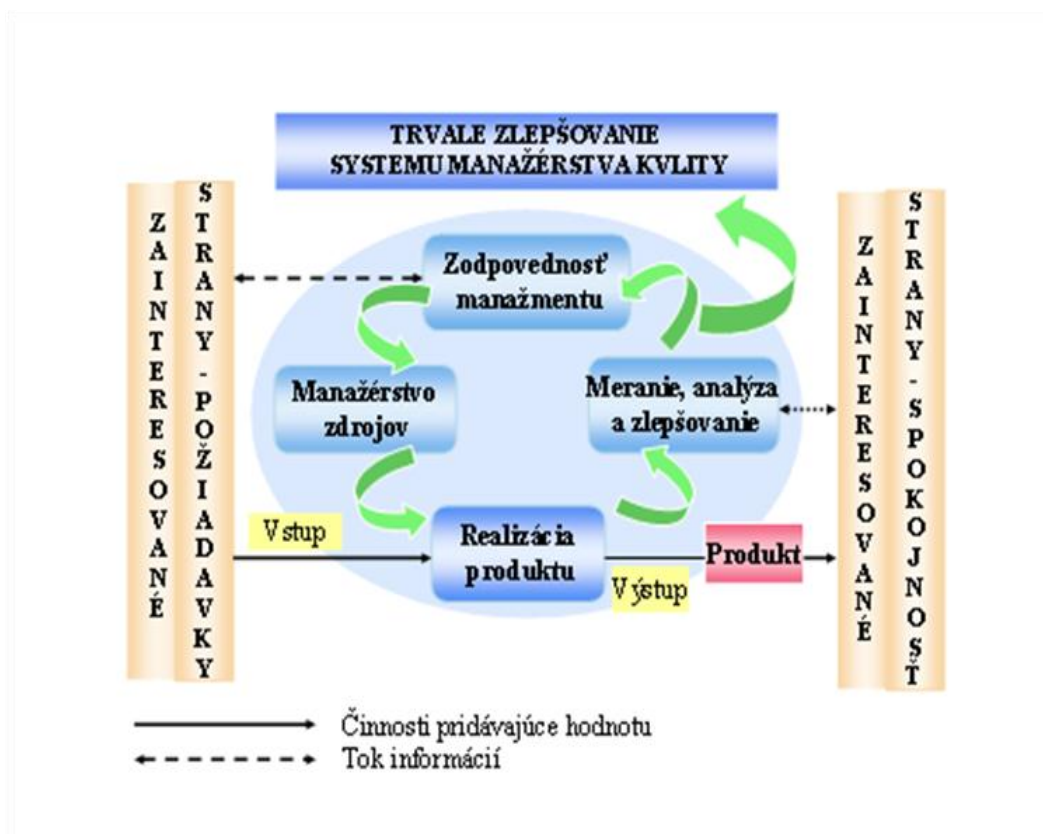
V roku 1987 Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO, prostredníctvom svojho technického výboru TC 176 vydala prvú verziu noriem pre systémy manažérstva kvality ISO 9000, ktorá vychádzala z anglickej normy BS 5750 z roku 1979. Pri ich vydaní zrejme ani autori neočakávali že bude nasledovať také rýchle rozšírenie týchto noriem v podobe ISO 900, ISO 9001, 2, 3 a ISO 9004 po celom svete.

V roku 1994 došlo k tzv. malej revízii noriem ISO radu 9000 do podoby modelov systému kvality ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 a ISO 9003:1994, ktoré používali dodávatelia výrobkov alebo služieb vo svojich organizáciách. Je potrebné upozorniť, že v STN boli tieto normy zavedené v roku 1996 [1].

Tieto normy sú nahradené od 15. 12. 2000 normami ISO 9000:2000

Nové normy radu ISO 9000:2000 sú od roku 2001 vydávané aj v Slovenskej republike ako ISO STN EN 9000:2001, 9001:2001 a 9004:2001.

Príčinami, ktoré vyvolali zásadnú revíziu modelu systému manažérstva kvality, je potreba splňať spokojnosť zákazníka, procesný prístup, používať jednoduchšiu a výstižnejšiu dokumentáciu systému, zabezpečovať súlad medzi požiadavkami systému manažérstva kvality a návodom na aplikáciu jeho modelu a podporovať používanie zásad manažérstva kvality [1]. Druhá revízia prevedená v roku 2000 je považovaná za zásadnú – zásadnú z hľadiska zavedenia nového prístupu. Systém manažmentu kvality bol v minulosti ( podľa noriem ISO ) chápaný ako súbor oddelených prvkov, oddelených požiadaviek. Dnes predstavuje sústavu na sebe navesujúcich a vzájomne sa ovplyvňujúcich procesov. Nový prístup je zrejmy zo základného procesného modelu znázorneného na obr. 3.



Obr. 3 Procesný model [3]

### 1.3 Charakteristika nových noriem

ISO 9000:2000 – Systém manažérstva kvality. Základy a slovník – obsahuje princípy a základy manažérstva kvality, popisuje, o čom je celý súbor noriem a obsahuje zoznam zá-

kladných definícií pojmov, ktoré môže použiť každá organizácia, graficky znázorňuje aj ich hierarchické usporiadanie.

ISO 9001:2000 – Systém manažérstva kvality. Požiadavky – táto norma stanovuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ktorí organizácia môže použiť, aby uspokojila zákazníka tým, že vyhoví jej požiadavkám a požiadavkám príslušných predpisov. Môžu ich využiť interné aj externé strany vrátane certifikačných orgánov na posúdenie schopnosti organizácie vyhovieť požiadavkám zákazníka a predpisov. Stanovené požiadavky sú všeobecné a dajú sa aplikovať na všetky organizácie bez ohľadu na ich druh, veľkosť a dodávané výrobky. Organizácia môže z požiadaviek na systém kvality vylúčiť len také požiadavky, ktoré neovplyvňujú jej spôsobilosť a nezbavujú ju zodpovednosti poskytovať výrobok, ktorý spĺňa požiadavky zákazníka a legislatívy. Cieľom tejto medzinárodnej normy nie je navrhnuť jednotnú štruktúru systémov manažérstva kvality alebo jednotnú dokumentáciu. Na rozdiel od normy ISO 9001:1994 táto norma nehovorí o prvkoch SMK, ale vychádza z procesného prístupu k MK. Ako proces sa tu chápe akákoľvek činnosť, do ktorej prichádzajú vstupy a menia sa na výstupy.

ISO 9004:2000 – Systém manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti. Táto norma sa spolu s normou ISO 9001:2000 navrhli tak, aby sa používali spoločne ale môžu sa použiť aj samostatne. Norma ISO 9004:2000 sa zaoberá odlišným predmetom ako norma ISO 9001:2000 pre ľahšie používanie majú analogickú štruktúru. Táto norma nie je návodom na zavádzanie ISO 9001:2000 a taktiež nie je určená na certifikačné účely. Pozornosť sa tu sústreďuje nielen na zákazníka ale aj na tretie strany. Opisuje aké procesy majú zahŕňať systémy MK. Výber týchto procesov závisí od veľkosti organizácie a jej štruktúry.

ISO 19011:2002 – Návod na auditovanie systému manažérstva kvality a/alebo systému environmentálneho manažérstva. Táto norma poskytuje návod na riadenie a vedenie environmentálnych auditov a auditov SMK [2,3].

Dôležitou črtou oboch noriem je, že sa zakladajú na ôsmich zásadách manažérstva kvality a nie na 20 ako v súbore ISO 9000:1994. Tieto zásady sú uvedené v ISO 9000:2000:

- sústredenie na zákazníka
- vodcovstvo
- zapojenie ľudí
- procesný prístup
- systémový manažérsky prístup
- stále zlepšovanie
- rozhodovanie na základe faktov
- vzájomne výhodný vzťah s dodávateľmi

#### **1.4 Neustále zlepšovanie**

Cieľom neustáleho zlepšovania systému manažérstva kvality je dosahovanie vyššej spokojnosti zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán. Používame analyzovanie a hodnotenie existujúcej situácie, stanovenie cieľov pre zlepšenie, hľadanie riešení k dosiahovaniu cieľov, hodnotenie týchto riešení a ich voľbou, použitie zvoleného riešenia, analyzovanie a hodnotenie výsledkov realizácie pre hodnotenie splnenia cieľov a oficiálne schvaľovanie zmien. Aby sa dosiahla lepšia kvalita, mal by PDCA kruh prebiehať permanentne. Demingov cyklus pozostáva z ikruhu aktivít zlepšovania. Začína sa skúmaním súčasnej situácie. Hľadajú sa tu údaje, na základe ktorých by sa mohlo formulovať plán zlepšenia. Po zrealizovaní sa analyzuje, či sa dosiahlo želané zlepšenie [17].

## 2 RIADENIE INTERNÉHO AUDITU V ORGANIZÁCIÍ

Snaha o ucelený koncepčný prístup práce interných audítorov, ktorý vykonávajú rôzne audity, ktoré sa líšia len svojim účelom, predmetom skúmania, rozsahom apod., vedú k vytvoreniu základnej metodiky riadenia interného auditu. Postup interného auditu musí zachovávať väzbu medzi predpokladmi daného auditu a jeho záverov. Daný prístup k riešeniu interného auditu v organizácii je založený na analýze rizík, niekedy sa hovorí o rizikovom audite. Okrem tohto prístupu existujú prístupy vychádzajúce zo stanovených všeobecných a špecifických cieľov auditu a identifikácie a techník riadenia kontroly. Tu hovoríme o tzv. tradičnom audite [7].

### 2.1 Audit

Audit kvality sa vo vyspelých firmách stal samozrejmom súčasťou podnikovej politiky kvality. Audit kvality je nástroj, ktorý napomáha nielen zlepšovaniu kvality, ale aj znížením nákladov

### 2.2 Predmet normy

Norma STN EN ISO 19 11:2002 poskytuje návod na zásady auditovania, riadenie programov auditu, realizáciu auditov systému manažérstva kvality a systému environmentálneho manažérstva, ako aj návod na kompetentnosť audítorov systému manažérstva kvality a systému environmentálneho manažérstva.

### 2.3 Termíny a definície

Audit: systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu

kritériá auditu: referenčný súbor politík, postupov alebo požiadaviek

dôkaz auditu: záznamy, konštatovania skutočností alebo iné informácie týkajúce sa kritérií auditu ktoré sú verifikované

zistenia auditu: výsledky vyhodnotenia zozbieraných dôkazov auditu v porovnaní s kritériami auditu

záver auditu: výstup z auditu prijatý audítorským tímom po zvážení cieľov auditu a všetkých zistení auditu

klient auditu: organizácia alebo osoba požadujúca audit

auditovaná organizácia: organizácia, ktorá sa audituje

audítor: osoba s kompetentnosťou vykonávať audit

audítorský tím: jeden alebo viacero audítorov vykonávajúcich audit a podľa potreby spravovaných technickými expertmi

technický expert: osoba, ktorá poskytuje špecifické poznatky alebo posudky audítorskému tímu

program auditu: jeden alebo viacero auditov plánovaných na konkrétny časový úsek a zameraných na konkrétny cieľ

plán auditu: opis činností a opatrení týkajúcich sa auditu

predmet auditu: rozsah a hranice auditu

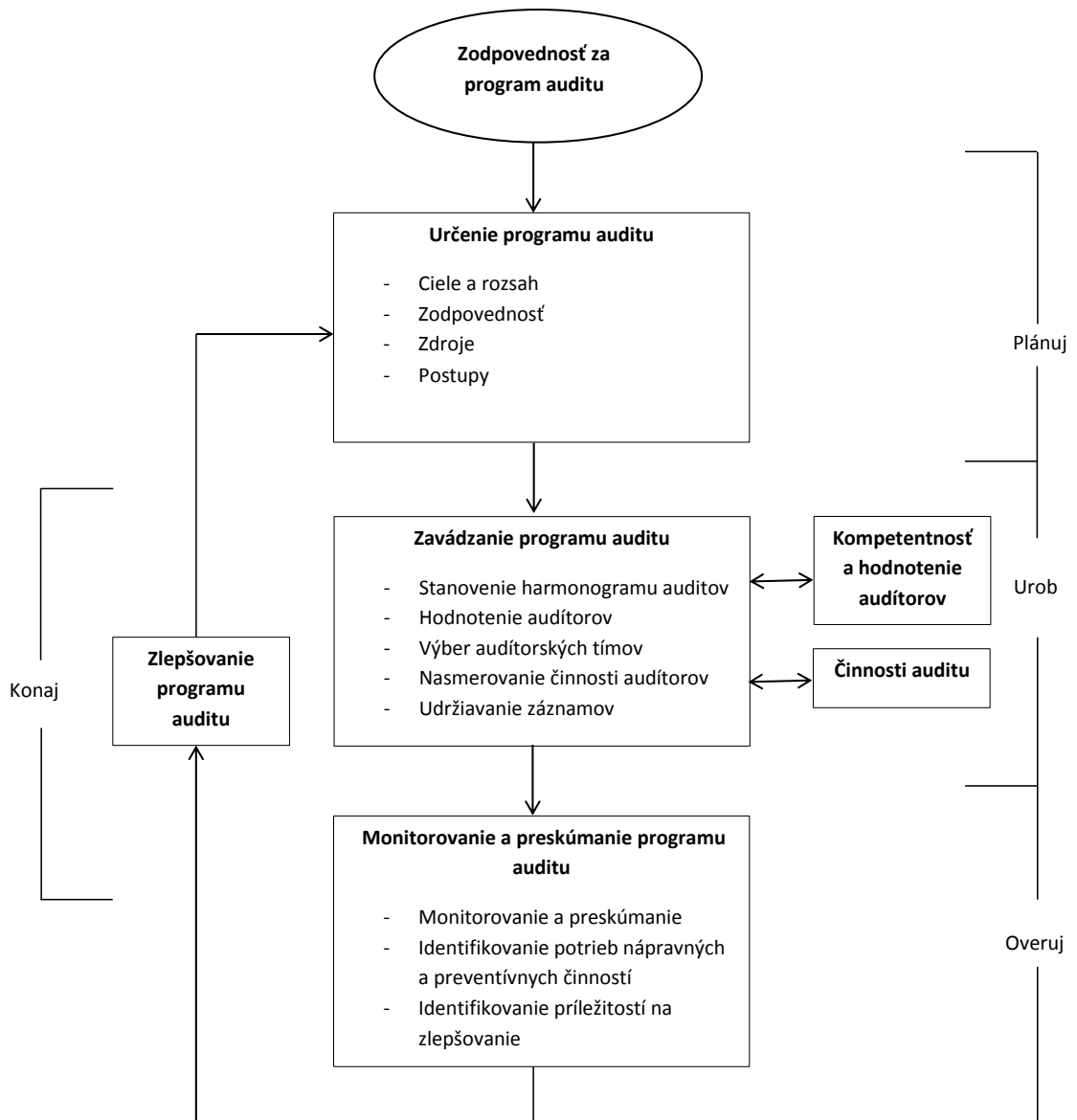
## 2.4 Riadenie programu auditu

V závislosti od veľkosti, charakteru a zložitosti organizácie, ktorá sa má auditovať, program auditu môže obsahovať jeden alebo viacero auditov. Tieto audity môžu mať rozličné ciele a môžu obsahovať aj spoločné alebo kombinované audity. Program auditu obsahuje aj všetky činnosti potrebné na plánovanie a organizovanie viacerých typov auditov a na zabezpečovanie zdrojov na ich efektívnu a účinnú realizáciu v rámci určeného časového intervalu. Organizácia môže určiť viac programov auditu. Vrcholový manažment organizácie má prideliť právomoc riadiť program auditu. Tí, ktorí majú pridelenú zodpovednosť za riadenie programu auditu, majú :

- definovať, zaviesť, monitorovať, preskúmať a zlepšovať program auditu
- identifikovať potrebné zdroje a zabezpečiť ich poskytnutie [5].



Obrázok číslo 4 ilustruje vývoj procesu manažerstva programu auditu.



Obr. 4 Vývoj procesu manažerstva programu auditu [6]

## 2.5 Zásady auditovania

Auditovanie sa charakterizuje viacerými zásadami. Takým spôsobom sa audit stáva efektívnym a spoľahlivým nástrojom podporujúcim politiky manažmentu a kontroly a poskytujúcim informácie, na základe ktorých organizácia môže konať, aby zlepšila svoje správanie. Audítorov sa týkajú nasledujúce zásady:

**Etické správanie:** základ profesionality. Pre auditovanie je podstatná dôvera, čestnosť, dôveryhodnosť a rozvaha.

**Čestná prezentácia:** záväzok podať správu pravdivo a presne.

**Správna profesionálna starostlivosť:** využitie usilovnosti a úsudku pri auditovaní.

**Nezávislosť:** základ nestrannosti auditu a objektívnosti záverov auditu.

**Prístup založený na dôkazoch:** racionálna metóda, ako v systematickom procese auditu dosiahnuť spoľahlivé a reprodukovateľné závery auditu.

## 2.6 Druhy auditov

Z hľadiska objektov preverovania sú rozlišované štyri typy auditov: Audit kvality výrobku, audit kvality procesu, audit pracovníkov, audit systému kvality. Audity sa ďalej líšia podľa množstva činnosti, ktoré audítor musí preskúmať. Tu rozlišujeme: audit úplný, čiastočný audit a následný audit. V tabuľke č. 1 sú zhrnuté vzájomné väzby medzi jednotlivými druhmi auditov [9].

Tab. 1 Druhy a rozsah auditov [9]

Druh auditu	Auditorská strana	Auditovaná strana	Rozsah auditu
Intrený	Náš podnik	Náš podnik	Úplný, dílčí,
- preváděný první stranou	externí pracovník		následný
Externí aktivní	Náš podnik externí pracovník	Náš dodávateľ	Úplný, dílčí, následný
Externí pasivní - preváděný druhou stranou - preváděný třetí stranou	Náš zákazník Externí nezávislá organizace	Náš podnik	Úplný, dílčí, následný

## 2.7 Podstata a proces analýzy rizík

Prístup riadenia interného auditu založený na analýze rizík stanovuje priority činnosti interného auditu a zaisťuje tvorbu plánu interného auditu na základe vyhodnotenia rizík. Identifikácia a následná analýza rizík, ktorá môže ohroziť aktíva organizácie alebo jeho schopnosť produkovať príjmy, je základným prvkom každého kvalitného riadenia rizík. Základnou charakteristikou práce interného audítora je systematicky a metodicky toto riadenie rizík hodnotiť. Aj keď sa oddelenie interného auditu na riadení rizík priamo nepodieľa, stáva sa interný audítor neoddeliteľnou súčasťou analýzy a hodnotenia rizík.

## 2.8 Plánovanie interného auditu

Analýza rizík, predstavuje základné východisko pre plánovanie činnosti oddelenia interného auditu. Plán auditu špecifikuje jednotlivé oblasti, na ktoré sa bude interný audítor orientovať a zároveň poskytuje logické vysvetlenie toho, prečo sa interný audítor v niektorých oblastiach angažuje menej. Na základe výsledkov prevedenej analýzy rizík, dokumentovaných zoznamom priorít rizík, zostavuje vedúci útvaru interného auditu plán interného auditu, ktorý v súlade so štatútom oddelenia interného auditu a s cieľmi organizácie jednoznačne vymedzuje priority činnosti interného auditu.

## 2.9 Prevedenie interného auditu

Prevedenie interného auditu má vo vnútri organizácie, rovnako ako jeho plánovanie, svoju postupnosť, tj. Skladá sa z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov. Za účelom splnenia stanovených cieľov auditu musia interní audítori:

- Identifikovať
- Analyzovať
- Hodnotiť
- Dokumentovať

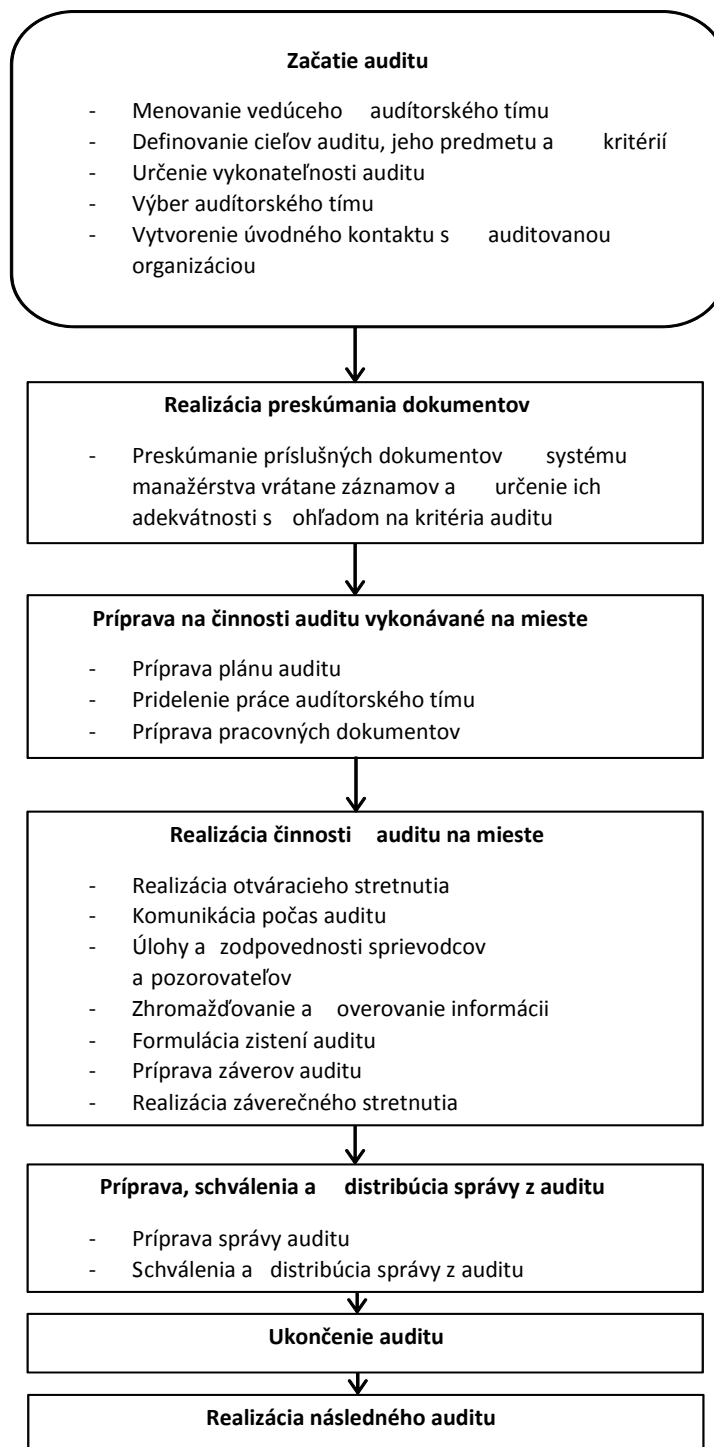
Skôr ako je zahájený samotný proces realizácie interného auditu je nutné, aby interní audítori vypracovali program auditu, a to:

- na základe ročného plánu auditu, alebo

- pri operatívne zaradenom audite mimo ročný plán interného auditu

## 2.10 Činnosť auditu

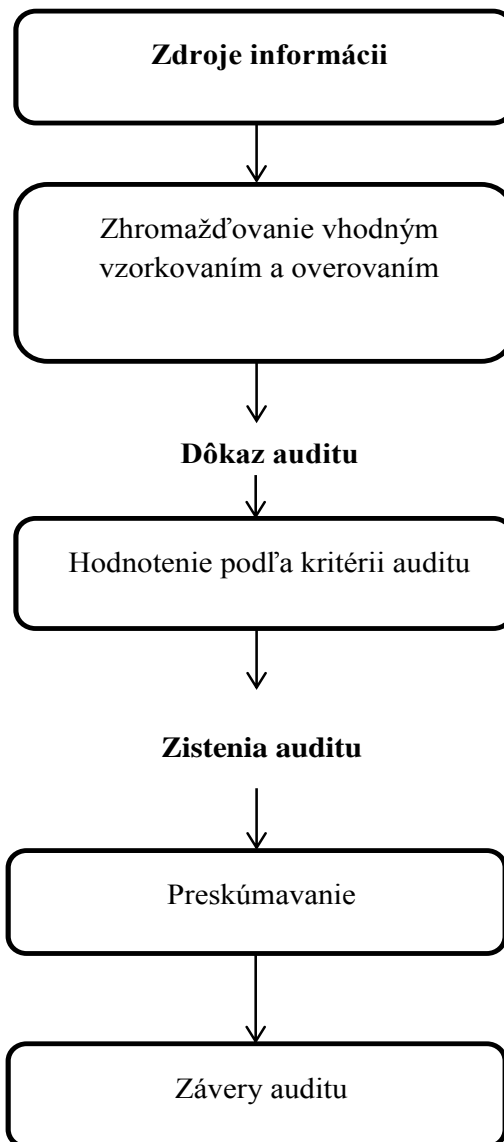
Táto časť obsahuje návod na plánovanie a realizáciu činností auditu ako súčasť programu auditu. Prehľad typických činností auditu znázorňuje obrázok č. 5.



Obr. 5 Prehľad typických činností auditu [6]

## 2.11 Zhromažďovanie a overovanie informácií

Počas auditu sa pomocou vhodného vzorkovania a po overení majú zhromažďovať informácie týkajúce sa cieľov auditu, jeho predmetu a kritérií vrátane informácií súvisiacich s rozhraním medzi funkciami, činnosťami a procesmi. Obrázok č. 6 nám ukazuje prehľad procesu od zberu informácií až po závery auditu.



Obr. 6 Prehľad procesu auditu [12]

## 2.12 Audit na mieste

Samotný proces realizácie interného auditu má vo vnútri každej organizácie svoju postupnosť. Pri výkone interného auditu sa často hovorí o tzv. audite na mieste, ktorý pozostáva z daných krokov a procesov:

- Zdokumentovanie priebehu jednotlivých procesov pre auditovanú oblasť v organizácii.
- Identifikácia kontrolných bodov.
- Testovanie funkčnosti kontrolných bodov.
- Zdokumentovanie výsledkov zistení.
- Overenie priechodnosti testovaných procesov.
- Formulácia jednotlivých zistení a doporučení do audítorskej správy.

## 2.13 Predávanie výsledkov interného auditu

Podľa štandardov sú interní audítori povinní neodkladne po ukončení prevedeného interného auditu predávať výsledky auditu manažmentu organizácie. Výsledky auditu sú predávané vo forme správy o audite, príslušné závery, odporúčenia a popri prípade rozvrh opatrení vedúcich k odstráneniu nedostatkov [19].

Správa o zisteniach z vykonaného interného auditu predstavuje v podstate pre interného audítora príležitosť, ako vzbudiť pozornosť manažmentu. Je jeho základným komunikačným nástrojom. V správe by mali interní audítori ukázať manažmentu organizácie, ako môžu pomôcť.

## 2.14 Monitorovanie

Napriek tomu že pri procese spracovania správy o zisteniach z vykonaného interného auditu je potrebné vychádzať z filozofie „ napíš to raz „, nie je možné zabúdať na povinnosť sledovať prijaté odporúčenia a nápravné opatrenia a následné audity.

Interní audítori sú povinní monitorovať spôsob nakladania s výsledkami ich činností v rozsahu dohodnutom s klientom [7].

## 2.15 Čím by interný audit mal byť

Moderný interný audit predstavuje vnútropodnikovú poradenskú činnosť, ktorá slúži potrebám organizácie, vytváraním pridanej hodnoty a zvyšovaním celkovej efektívnosti. Interný audit poskytuje uistenie, že rizika, ktorými je organizácia vystavená, sú známe a pod kontrolou. Zárukou objektivity práce interného auditu je jeho nezávislosť na auditovaných činnostiach a používanie Štandardov pre profesionálnu prax interného auditu [8]. Revidovaná technická norma STN EN ISO 19011:2012 zohľadňuje skutočnosť, že auditor sa môže oboznámiť s citlivými informáciami, ktoré v prípade úniku z kontextu alebo k osobám, ktoré nepoznajú všetky fakty, môžu poškodiť povesť organizácie a výsledkom môžu vyvolať nepriaznivé ekonomické dôsledky [15].

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**



### 3 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI HOLLEN

Úlohou firmy HOLLEN s.r.o. je:

- Po dohovore s odberateľom, resp. oddelením, ktoré iniciovalo reklamáciu (napr. oddelenie kvality nakupovaných dielov, OEM).
- Na požiadanie dotyčnej dodávateľskej firmy / jej logistiky.
- Samostatne a v čo najkratšom čase.
- S vlastným personálom.
- Materiálom (náradím).
- Prekontrolovať, vytriediť a dodatočnou prácou.
- Odstrániť chyby na reklamovaných komponentoch.
- Okrem toho na požiadanie dodávateľskej firmy kontrolovať kvalitu jej dielov (rezidenti).

#### 3.1 História spoločnosti

Sme slovenská spoločnosť s nemeckým vedením a s know-how v automobilovom priemysle od roku 2001. Ponúkame rýchle a efektívne riešenia v oblasti zabezpečenia kvality dodávaných dielov a ich komponentov. Zabezpečíme kontrolu u Vás, u Vašich dodávateľov alebo odberateľov, prípadne v našich priestoroch, či už v krajinách našich pobočiek alebo aj inde v zahraničí, od výroby cez dodávku až po montáž, vždy podľa vašich požiadaviek. Cieľom firmy HOLLEN s.r.o. je podporiť automobilových výrobcov, ich dodávateľov ako aj iné firmy pri odstraňovaní nedostatkov v oblasti kvality nakupovaných dielov kontrola, triedenie, dodatočné práce. Vychádza sa z predpokladu, že pre dodávateľa je cenovo i časovo výhodnejšie poveriť odstránením zistených nedostatkov tamojšiu firmu, ako vyslať na miesto určenia vlastný personál. Súčasťou firmy HOLLEN je: centrála obr. č. 7, pobočka VW v Bratislave, filiálka PSA v Trnave, filiálka KIA/HYUNDAI v Žiline ako aj dcérska spoločnosť HOLLEN CZ v Mladej Boleslavi, Čechy a dcérska spoločnosť HOLLEN RUS v Kaluge, Rusko.



Obr. 7 Centrála spoločnosti HOLLEN s.r.o. [18]

### 3.2 Získané certifikáty

Sme certifikovaní spoločnosťou 3EC-NSF International podľa Integrovaného systému manažérstva:

- ISO 9001:2008, Systém manažérstva kvality. Požiadavky.
- ISO 14001:2004, Systémy environmentálneho manažérstva.
- ISO 18001:2007, OHSAS.

### 3.3 Politika integrovaného systému manažérstva

Vedenie HOLLEN s.r.o. sa v rámci ďalšieho skvalitňovania svojej činnosti zaväzuje plniť nasledovné úlohy:

„Kvalita je úloha číslo jeden“.

Ostrá konkurencia vyžaduje veľké úsilie vo vzťahu ku kvalite našej práce. Naším zákazníkom ponúkame len také služby, ktoré spĺňajú alebo prekročujú ich očakávania. Certifikovaný systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2008 naďalej zlepšujeme. Každý z nás je zodpovedný za kvalitu svojej práce a tým za spokojnosť zákazníka. Kvalita našich služieb je závislá na kvalite pracovníkov, na kvalite pracovných prostriedkov a prostredia. Výberu, vzdelávaniu, kompetencii a motivácii pracovníkov, ako aj zabezpečeniu vhodných materiálnych a finančných zdrojov venujeme zodpovedajúcu pozornosť. Stanovením a pochopením zodpovedností a kompetencií pracovníkov zabezpečujeme dynamiku a flexibilitu. Vyžadujeme a plne podporujeme myšlienku neustáleho zlepšovania u všetkých pracovníkov. Námety a reakcie zákazníkov sa premietajú do našich činností a do ďalšieho

rozhodovania, ako aj do cieľov kvality, ktorých vhodnosť a plnenie pravidelne prehodnocujeme. Cieľovým manažmentom orientovaným na zákazníka zaisťujeme budúcnosť našej spoločnosti a isté pracovné miesta. Zabezpečujeme koordináciu politiky kvality, environmentálnej politiky a politiky BOZP.

### **Environmentálna politika**

Tvorba a ochrana životného prostredia sú absolútne nevyhnutné. Zaväzujeme sa dodržiavať platné právne predpisy v oblasti tvorby a ochrany životného prostredia, rozhodnutia orgánov štátnej správy a miestnej samosprávy, ako aj usmernenia stanovené zákazníkmi, čím preukazujeme zodpovedný prístup k životnému prostrediu a snahu o sústavné zlepšovanie. Udržiavame systém environmentálneho manažérstva a neustále zlepšujeme jeho efektívnosť. Udržiavaním systému environmentálneho manažérstva zvyšujeme povedomie zamestnancov systematickou informovanosťou v environmentálnej oblasti. Plníme si pracovné povinnosti v súlade s ochranou životného prostredia. Podporujeme a sústavne zlepšujeme prevenciu znečisťovania sústavným monitorovaním stavu dodržiavania príslušných environmentálnych legislatívnych noriem a ďalších požiadaviek, ktoré sa spoločnosť zaviazala plniť. Znižujeme množstvo odpadu a spotreby energie. Vzájomne ústretovo komunikujeme so všetkými zainteresovanými stranami. Zabezpečujeme koordináciu politiky kvality, environmentálnej politiky a politiky BOZP.

### **Politika BOZP**

Politika BOZP vytyčuje celkové ciele pre stanovenie štruktúr riadenia a organizácie práce, plánovanie, posudzovanie rizík, vykonávanie kontrolnej činnosti, vykonávanie výchovy a vzdelávania, vedenie predpísanej dokumentácie. Politika BOZP určuje jasný smer zdravotných a bezpečnostných opatrení a je spracovaná v súlade s ostatnými koncepciami rozvoja spoločnosti s osobitným zreteľom na prevenciu zranení a poškodenia zdravia s cieľom sústavne zlešvať manažérstvo a výkonnosť BOZP. Starostlivosť o bezpečnosť a zdravie zamestnancov pri práci a zlepšovanie pracovných podmienok ako základných súčastí ochrany práce uznávame ako rovnocennú a neoddeliteľnú súčasť plánovania a plnenia pracovných úloh. Výkon úloh BOZP zabezpečujeme dodávateľským spôsobom prostredníctvom obone spôsobilej osoby tak, aby boli vytvorené predpoklady na komplexnú strosť. Do zlepšovania stavu BOZP aktívne zapájame inštitút zástupcu zamestnancov pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Dodržiavaním platných legislatívnych noriem zabezpečujeme

najvyšší možný stupeň bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Zabezpečujeme koordináciu politiky kvality, environmentálnej politiky a politiky BOZP [11].

### 3.4 Procesy v spoločnosti HOLLEN s.r.o.

Firma HOLLEN s.r.o. je organizáciou pevných pracovných procesov. Ako firma s čiastočne nemeckým vedením má presne určené a zadefinované všetky postupy a procesy pracovných činností prebiehajúcich v organizácii. Tieto sú definované nie len ústnou formou, ale aj písomne vo forme tzv. Handbuchu, v ktorom sa nachádzajú všetky dôležité procesy prebiehajúce v organizácii. Tento je v elektronickej forme prístupný všetkým zamestnancom. Sú určení zodpovední pracovníci, ktorí dokumenty v prípade potreby aktualizujú či vytvárajú nové. Takto sa zabezpečuje aktuálnosť Handbuchu a zamestnancom sa zabezpečuje okamžitý prístup k potrebným informáciám. Elektronická forma bola vytvorená len nedávno a zatiaľ nie je príliš využívaná. Procesy a ich zmeny boli doteraz komunikované najmä ústne prípadne mailom. Vedenie firmy by malo každého zamestnanca informovať o možnosti využitia elektronickeho Handbuchu aby sa mohol začať v čo najkratšom čase plne používať.

Ako sme už spomenuli, každý zamestnanec je o procesoch riadne poučený a dlhodobo zaškolený do všetkých ich aspektoch. Väčšina postupov vo firme je presne popísaná a daná čo umožňuje vykonávať činnosti presne a rýchlo a najmä rovnako vo všetkých pobočkách. Firma takýmto spôsobom dokáže prezentovať rovnakú kvalitu vykonávaných postupov. Je tu veľká snaha o štandardizáciu pravidelne používaných postupov. Táto je však výhodná, pretože zákazníkov vie presvedčiť, že nech si službu objedná v ktoromkoľvek závode, bude poskytnutá rovnakým spôsobom a dostane sa mu rovnakej precíznej starostlivosti.

Nevýhodou takéhoto prísneho a presného zadefinovania procesov však je zníženie flexibility. Aj keď je firma vysoko prispôsobivá čo sa týka jej interných procesov a postupov je veľmi ťažké implementovať väčšie procesné zmeny. Príčiny sú dve, prvou je, že ľudia majú procesy pevne zaužívané a je ťažké ich presvedčiť, aby veci začali robiť ináč. K výrazným zmenám sa automaticky stavajú odmietavo a považujú ich za prácu navyše. Často si tak neuvedomujú, že cieľom zmien je prácu najmä uľahčiť a nie skomplikovať. Takému to prístupu sa dá predísť komunikáciou so zamestnancami. Pri väčších procesných

zmenách je potrebné zamestnancov upovedomiť v predstihu, aby sa so zmenou mohli začať stotožňovať a pripraviť sa na ňu, je potrebné im ju komunikovať presne a zrozumiteľne s dôrazom na lepšiu funkčnosť zmeneného procesu, oproti tomu starému. Treba sa vyvarovať „násilným“ príkazom, ktoré v ľuďoch vzbudzujú skôr odpor. Každý človek prijíma zmenu ťažko a preto je potrebné zmenu prezentovať ako potrebnú a povinnú, avšak s dôrazom na jej užitočnosť. Ak bude zmena komunikovaná iba ako príkaz, zamestnanci ju budú prijímať veľmi ťažko a dlhodobo čo nepomôže celkovému urýchleniu implementácie zmeny.

Druhým problémom, ktorý znižuje flexibilitu v rámci implementácie nových procesov je dlhý schvaľovací postup. Pri zmenách menšieho rozsahu stačí iba rozhodnutie riaditeľa pobočky, avšak pri väčších zmenách sa vyžaduje zainteresovanosť na rozhodnutí zo strany generálneho riaditeľa ako aj majiteľov spoločnosti. Týmto sa značne predlžuje celkový informačný tok a tým aj samotný schvaľovací proces. Takýto spôsob prijímania zmien môže výrazne zvýšiť čas potrebný na zavedenie zmien, čo môže byť pre firmu znevýhodňujúce, najmä ak je zmena dôležitá k ďalšiemu rozvoju organizácie. Pri zmenách zásadného charakteru je takýto postup nevyhnutný, avšak pri zmenách stredného rozsahu by sa mala zvážiť reforma schvaľovacieho procesu tak, aby sa celý skrátil. Vedenie spoločnosti by si malo uvedomiť, že ak sa firma má rozrastať, je nevyhnutné, aby niektoré rozhodovacie právomoci mali v rukách ich podriadení. Jednou možnosťou je zadefinovať zmeny, ktoré sa môžu vykonávať so súhlasom riaditeľa pobočky, zmeny vstupujúce do platnosti so súhlasom generálneho riaditeľa a zásadné zmeny týkajúce sa strategických cieľov spoločnosti by aj naďalej ostali len v kompetencii majiteľov spoločnosti. Takýmto spôsobom by bolo možné celý proces urýchliť a zabezpečiť tak plynulejšiu a flexibilnú implementáciu. Pri takomto postupe je však nevyhnutné, aby všetci zamestnanci, ale najmä kompetentní rozhodovať o zmenách mali presné informácie o strategických cieľoch firmy a o jej smerovaní. Iba takto bude mať vedenie istotu, že prijaté rozhodnutia budú v súlade s vytýčenými cieľmi. Informačný tok musí samozrejme ostať zachovaný a vedenie musí byť informované o každej zmene väčšieho rozsahu, pre ďalší rozvoj je však nevyhnutné určité právomoci delegovať na manažment strednej línie, aby sa firma mohla efektívnejšie rozvíjať a rýchlejšie prispôbovať meniacemu sa prostrediu.

### 3.5 Logo spoločnosti HOLLEN s.r.o.

Firma používa logo obr. č. 8, ktoré má firemné farby modrá a šedá. Tieto majú v zákazníkovi vyvolávajúť asociáciu práve s organizáciou HOLLEN s.r.o. Toto logo umiestňuje na všetky svoje dokumenty, reklamné predmety, pracovné odevy a na každé väčšie náradie čím sa samotné logo počas priebehu prác zapisuje do povedomia všetkých, ktorí s ním prídu do kontaktu.



*Obr. 8 Logo spoločnosti HOLLEN s.r.o. [11]*

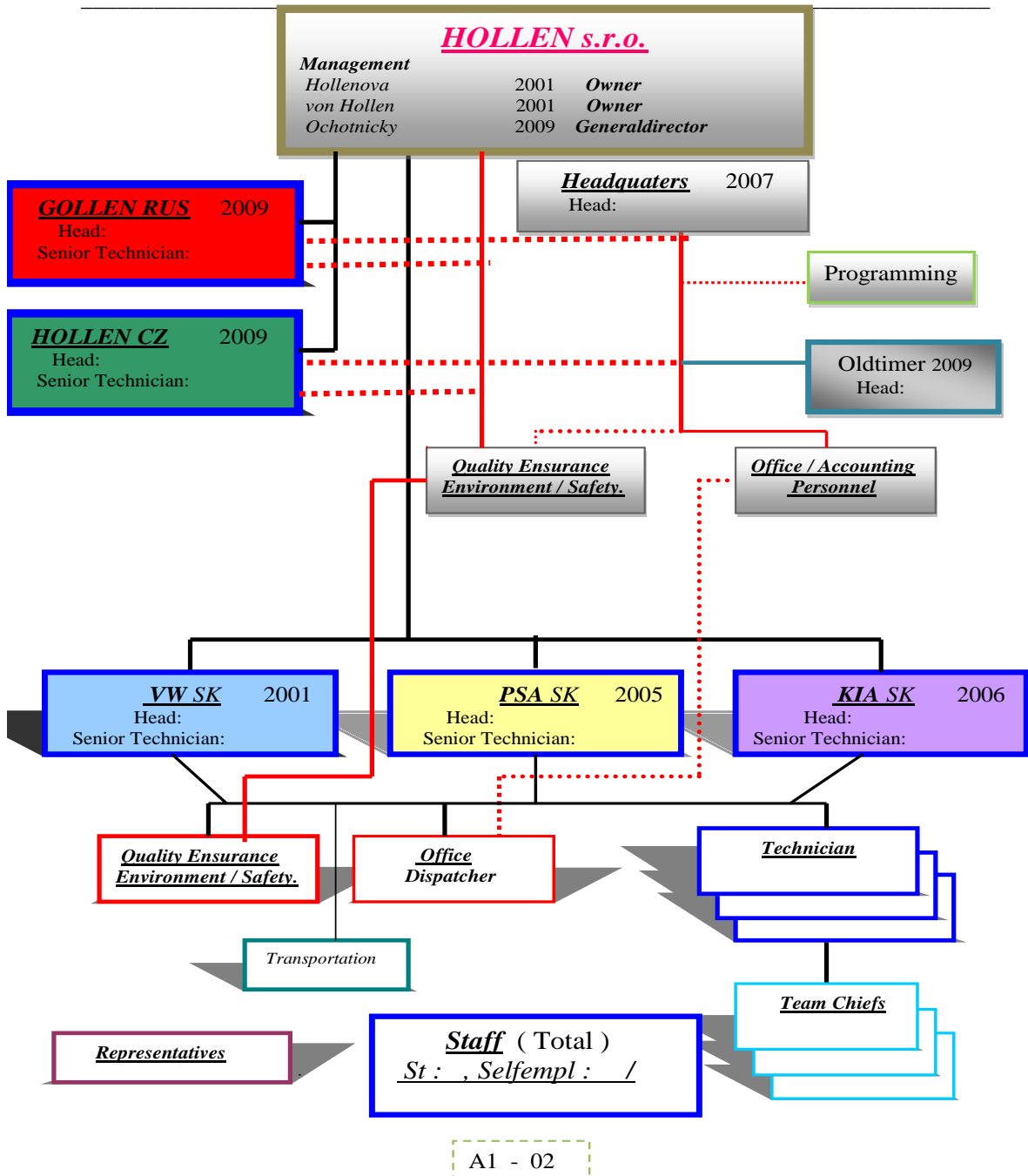
### 3.6 Organizačná štruktúra spoločnosti HOLLEN s.r.o. obr. č. 9



**Briefing** Thema: Organisation HOLLEN s.r.o.

Public: A1\_02\_ZEN\_GliederungE10\_VH\_2009

Jul 2010



Obr. 9 Organizačná štruktúra HOLLEN s.r.o. [11]

## 4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INTERNÉHO AUDITU

Analýzu súčasného stavu procesu týkajúceho sa interných auditov, ktorú som vykonal v spoločnosti preverením internej dokumentácie, posúdením SWOT analýzou, aktívnou komunikáciou s manažmentom a pracovníkmi všetkých oddelení som zistil nasledovné:

- a) Interné audity v spoločnosti vychádzajú z požiadaviek normy STN EN ISO 19011.
- b) Mali by to byť pravidelné previerky s cieľom zistenia efektívnosti zavedeného systému riadenia, ale nie sú.
- c) Audity nie sú prevádzané na základe programu interných auditov, ktorý zostavuje manažér kvality.
- d) Program je vytvorený a schválený TOP manažmentom spoločnosti.
- e) Každý proces a oblasť by mala byť preverená minimálne jeden krát ročne ale nie je.
- f) Kritéria auditu nie sú spracované v internej dokumentácii HANDBUCH, predmet auditu, preskúvanie dokumentov a záznamov, pohovory s pracovníkmi a pozorovanie prevádzanej činnosti.
- g) Audit systému nevykonáva na základe menovacieho dekrétu predstaviteľ integrovaného systému manažérstva.
- h) Behom auditu nie sú vykonávané náhodné kontroly založené na objektívnych faktoch na zistenie fungovania daného procesu.
- i) Údaje ktoré slúžia k podkladom interných auditov sú vyberané z vnútorných pravidelných kontrol pracovísk.
- j) Neexistuje zoznam kritických oblastí na ktoré sa má spoločnosť zamerať a preveriť ich funkčnosť.

### 4.1 SWOT analýza

Celkové vyhodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti, príležitostí a hrozieb sa nazýva SWOT [14]. Je skratkou anglických slov Strengths (prednosti, silné stránky organizácie), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizácie), Oportunities (príležitosti vo vnútornom prostredí), Threats (hrozby z vnútorného prostredia).

Prednosti sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú organizácii získať prevahu nad konkurenciou. Organizačné prednosti je jasná kompetencia, zdroj alebo schopnosť, ktorá umožňuje firme získať konkurenčnú výhodu. Môže to byť prístup ku kvalitnejším



materiálom, dobre finančné vzťahy, vyspelá technológia, distribučné kanále alebo vyspelý tím top manažérov. Nedostatky sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti. Nedostatkom môže byť absencia dôležitých zdrojov a schopností, chyba v rozvoji dôležitých zdrojov. Manažéri s nezodpovedajúcimi strategickými schopnosťami, neúmerne finančne zaťažení, morálne zastarané stroje a pod [13]. Prioritu sme označili číslami 1 až 5. Čím väčšie číslo tým väčšia priorita.

### **(S) Silné stránky**

Cena práce (3)

Poloha spoločnosti (5)

Flexibilita pracovníkov (5)

Kvalita služieb (4)

### **(W) Slabé stránky**

Nedodržiavanie radu noriem (4)

Zastaranosť procesov (2)

Pravidelné previerky (4)

Zoznam kritických oblastí (4)

### **(T) Príležitosti**

Vytvorenie inšpektora kvality (4)

Zavedenie inovácie systému v procese interného auditu (3)

Vzdelávanie a školenia (4)

Podpora manažmentu QS v organizácii (4)

### **(O) Ohrozenia**

Nesprávny výber tímu (2)

Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov (2)

Stereotyp po ubehnutom čase (2)

Nedostatočná motivácia (2)



Obr. 10 SWOT analýza spoločnosti HOLLEN s.r.o.

Podľa grafu obr. č. 10, stratégiu, ktorú má firma HOLLEN s.r.o. realizovať podľa SWOT analýzy je ofenzívna stratégia.

**Ofenzívna stratégia:**

- Výhodná geografická poloha jej môže pomôcť pri vypracovaní projektu na získanie nových zákazníkov i mimo územia.
- Posilnenou trhovou pozíciou na domácom trhu sa môže ľahšie presadiť na trhoch v Nemecku a Maďarsku.

- Nutnosť inovácie procesu interného auditu, ktorú uskutoční firma za pomoci novovytvorenej pozícii HOLLEN inšpektor.
- Pravidelnými školeniami zvyšovať úroveň kvality zamestnancov QS.

## 4.2 Výsledok analýzy

V praktickej časti je riešený projekt inovácie a optimalizácie procesu interného auditu. Následné navrhnutie konkrétnych riešení, nápravných a preventívnych opatrení ku každému z vytknutých nedostatkov. Vzhľadom k tomu že vkladanie niektorých dokumentov do textu by znížilo ich prehľadnosť a čitateľnosť, budem ich väčšiu časť vkladať do príloh. Na základe analýzy, som vytvoril nové formuláre spoločnosti HOLLEN s.r.o. v prílohe 1 až 4. Na riešení nedostatkov som spolupracoval s prokuristom a majiteľmi spoločnosti HOLLEN s.r.o. Všetky zmeny sú aktualizované a novo vydané cez firemný intranet všetkým zainteresovaným.

## 5 PROJEKT INOVÁCIE PROCESU INTERNÉHO AUDITU

Na základe vykonanej analýzy som navrhol, konkrétne riešenia a nápravne opatrenia za pomoci a aktívnej komunikácie s Top manažmentom spoločnosti.

Navrhol a vytvoril som nasledovné:

- a) Dokument ktorý nám stanoví kritické oblasti na ktoré sa spoločnosť musí sústrediť **SUBJEKT to be CONTROLLED**.
- b) TOP 08.01 technicko organizačný postup interných auditov.
- c) TOP 08.02 smernicu pre riadenie nezhodného produktu.
- d) TOP 08.03 postup pri stanovení, nasadení a kontrole preventívnych a nápravných činností.
- e) TOP 08.04 Manipulácia a nakladanie s odpadmi a chemikáliami.

### 5.1 Zoznam kontrolných bodov

Začnem prípravou dokumentu ktorý nám stanoví kritické oblasti na ktoré sa spoločnosť musí sústrediť. Tieto oblasti som zoradil podľa mapy procesov a priradil som k daným oblastiam zodpovedného za proces, kto bude proces kontrolovať a v akých intervaloch a nakoniec som priradil označenie dokumentácie týkajúcej sa daného procesu. Dokument je vypracovaný za pomoci majiteľa spoločnosti, ktorý zhodnotil významnosť jednotlivých procesov ich dôležitosť pre riadenie a chod spoločnosti. Dokument má pomenovanie Zoznam kontrolných bodov (**SUBJEKT to be CONTROLLED**). Za celý proces je zodpovedný menovaný predstaviteľ manažmentu za integrovaný systém manažérska. Pri tejto príležitosti bol vydaný menovací dekrét obr. 11. Výsledky zasiela inšpektor - predstaviteľ manažmentu za integrovaný systém manažérska v reportoch najneskôr do 14 dní od ukončenia IA vedeniu spoločnosti a preverovanému subjektu.



*Obr. 11 Menovací dekrét*

## 5.2 Technicko organizačný postup pre interný audit

V nasledujúcej časti sme vytvorili smernicu pre technicko organizačný postup interných auditov pod označením TOP 08.01.

### Účel

Týmto TOP je stanovená zodpovednosť za plánovanie, priebeh a vyhodnotenie interných auditov.

### Rozsah platnosti

Tento TOP platí v celej organizácii.

### Definície pojmov

Vid' príloha Príručky ISM „Skratky a pojmy“

**Zodpovednosti**

- Vedenie a PM - Plánovanie a vykonanie interných auditov, prijatie nápravných opatrení.
- Externá firma - Vykonanie a vyhodnotenie interných auditov na požiadanie

**Popis činnosti**

Plánovanie: Vedenie organizácie v spolupráci s PM plánuje interné audity na jeden kalendárny rok.

Rozhodujúcim kritériom je:

- auditovať všetky prvky noriem ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 a BS OHSAS 18011:2007,
- auditovať výsledky predchádzajúcich auditov,
- auditovať reklamácie a sťažnosti zákazníkov,
- auditovať environmentálnu dôležitosť a riziká.

Plán auditov konzultuje PM s externou poradenskou/auditorskou firmou.

Plán auditov nadobúda účinnosť podpisom vedenia.

**Priebeh auditu:**

Interný audit vykonáva PM alebo externá poradenská/auditorská firma podľa plánu.

Podkladom je ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; BSOHSAS 18001:2007, prípadne požiadavky zákazníka.

Výstupom je auditová správa, ktorá obsahuje:

- termín auditu,
- auditorský tím,
- podklady (normy),
- zistené nezhody,
- auditovanú oblasť, pracovníka,
- definovanie nápravných opatrení,
- kontrolu účinnosti nápravných opatrení.

Nápravné opatrenia k nezhodám musí zodpovedný za auditovanú oblasť definovať do 14 kalendárnych dní.

Kontrolu nápravných opatrení audítor preverí do 14 kalendárnych dní od plánovaného termínu určenia nápravného opatrenia.

Auditovú správu po konzultácii s audítorom predkladá PM vedeniu organizácie.

Vedenie, ak je to nutné, môže prijať dodatočné nápravné opatrenia.

### **Podklady / Poznámky**

Žiadne

### **Dokumentácia**

Plán interného auditu

Kontrolný list interného auditu

Protokol o internom audite

### **Zmenové konanie**

Tento TOP je v prípade potreby aktualizovaný PM

### **Rozdelovník**

Vedenie

### **Prílohy**

Príloha č. 2: Program interných auditov

Príloha č. 3: Plán interného auditu

Príloha č. 4: Kontrolný list

Príloha č. 5: Protokol o internom audite

V programe interných auditov sme zhrnuli všetky interné audity týkajúce sa samotného procesu sortovania do jednej tabuľky. Systematicky sme rozdelili počet interných auditov na každú filiálku rovnako. Tak isto sme prideliť a farebne označili audítora ktorý bude

audit vykonávať za aktívnej účasti hlavného audítora. Doplnili sme dokument o interný audit samotných auditorov a dokumentácie technikov. Program bol následne odsúhlasený majiteľkou spoločnosti.

### **5.3 TOP pre riadenie nezhodného produktu**

V tejto časti sme vytvorili smernicu pre riadenie nezhodného produktu pod označením TOP 08.02..

#### **Účel**

Tento TOP rieši postup pri zistení nezhodného produktu.

#### **Rozsah platnosti**

Platí pre celú organizáciu.

#### **Definície pojmov**

Vid' príloha Príručky ISM: „Skratky a pojmy“

#### **Zodpovednosti**

Všetci pracovníci musia postupovať v súlade s týmto TOP v závislosti od svojej funkcie.

#### **Popis činnosti**

Vid' priebehový diagram.

#### **Podklady / poznámky**

Žiadne.

#### **Dokumentácia**

Vid' priebehový diagram.

#### **Zmenové konanie**

Tento TOP je v prípade potreby aktualizovaný ZPK/ekológom.

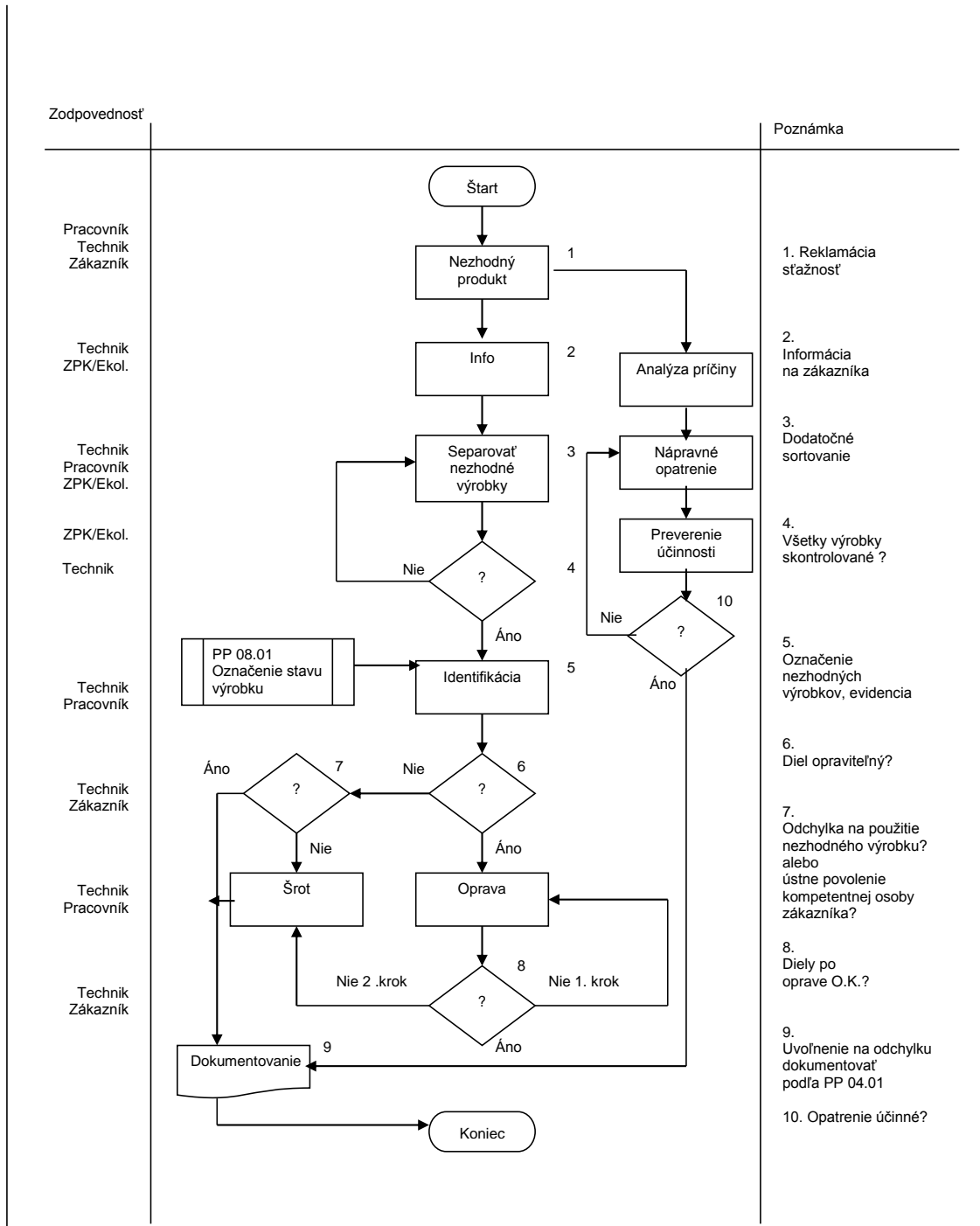
#### **Rozdelovník**



Vedenie, ZPK/ekológ

**Prílohy**

Priebehový diagram: Riadenie nezhodného výrobku obr. č. 12.



Obr. 12 Riadenie nezhodného produktu

## **5.4 TOP pre nápravnu a preventívnu činnosť**

### **Účel**

Tento TOP 08.03 rieši postup pri stanovení, nasadení a kontrole preventívnych a nápravných činností.

### **Rozsah platnosti**

Platí pre celú organizáciu.

### **Definície pojmov**

Vid' príloha Príručky ISM: „Skratky a pojmy“

### **Zodpovednosti**

Všetci pracovníci musia postupovať v súlade s týmto TOP v závislosti od svojej funkcie.

### **Popis činnosti**

Vid' priebehový diagram obr. č. 13,14.

### **Podklady / poznámky**

Žiadne

### **Dokumentácia**

Akčný plán

### **Zmenové konanie**

Tento TOP je v prípade potreby aktualizovaný ZPK/ekológom.

### **Rozdeľovník**

Vedenie, ZPK/ekológ, technici

### **Prílohy**

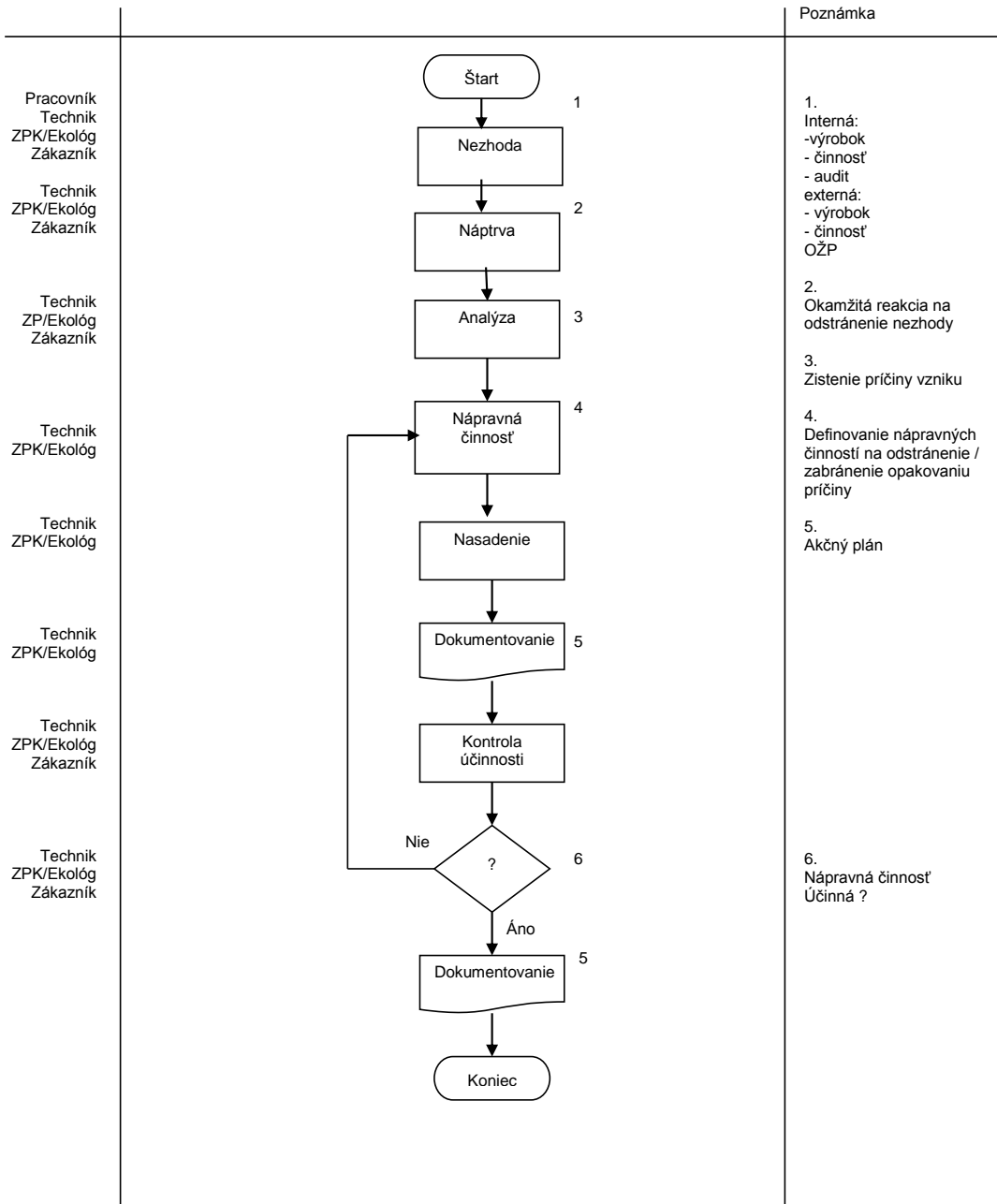
Príloha č. 5 Protokol o internom audite

Priebehový diagram: Nápravná činnosť

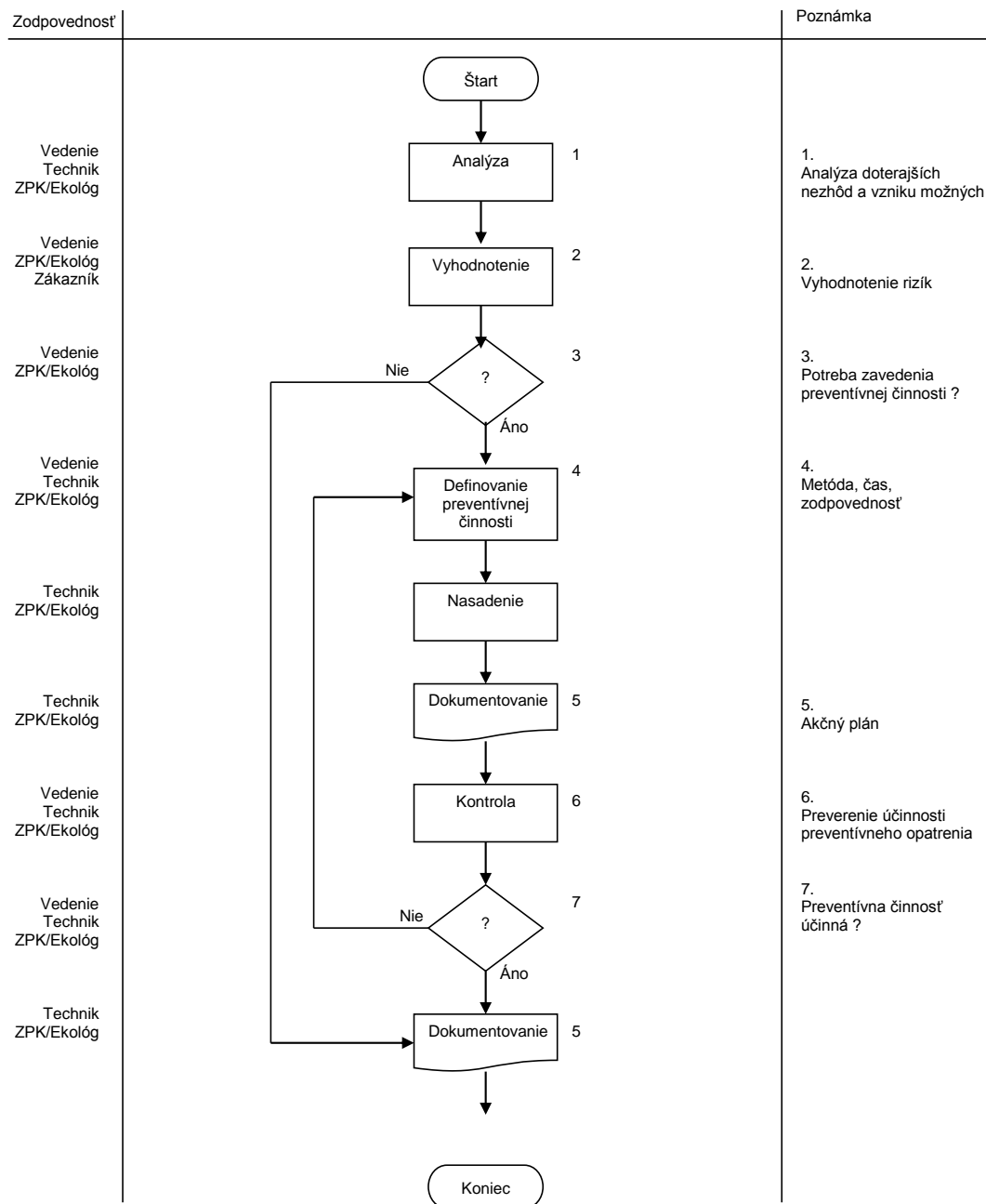
Priebehový diagram: Preventívna činnosť

Zodpovednosť

Poznámka



Obr. 13 Nápravná činnosť



Obr. 14 Preventívna činnosť

## 5.5 TOP pre manipuláciu a nakladanie s odpadmi a chemikáliami

### Účel

Účelom tohto Technicko organizačného postupu TOP 08.04 je stanoviť spôsob monitorovania aspektov a riadenia činností súvisiacich s environmentálnymi aspektmi.

### Rozsah platnosti

Tento TOP je platný pre všetkých pracovníkov organizácie, ktorí realizujú a vykonávajú činnosti opísané v tomto TOP.

### Definície pojmov

Životné prostredie, environment – prostredie, v ktorom organizácia pracuje, zahŕňa ovzdušie, vodu, pôdu, prírodné zdroje, flóru, faunu, človeka a ich vzájomné vzťahy.

Environmentálny aspekt – je tá časť činností, výrobkov a služieb, ktorá súvisí so životným prostredím.

Systém environmentálneho manažérstva – časť integrovaného systému manažérstva, ktorá obsahuje organizačnú štruktúru, plánovanie činností, povinnosti, postupy, procesy a zdroje na prípravu, zavádzanie, dosahovanie, preskúmavanie a udržiavanie environmentálnej politiky.

Environmentálny vplyv – akákoľvek nepriaznivá alebo priaznivá zmena životného prostredia, ktorá úplne alebo čiastočne vyplýva z činností, výrobkov alebo služieb organizácie.

Environmentálne správanie – merateľné výsledky systému environmentálneho manažérstva týkajúce sa operatívneho riadenia environmentálnych aspektov organizácie, ktoré vyplývajú z jej environmentálnej politiky, dlhodobých a krátkodobých environmentálnych cieľov

Prevenia pred znečistením – procesy, použitie materiálov alebo výrobkov, ktoré vylučujú, znižujú alebo operatívne riadia možnosti znečisťovania ŽP

Havarijné podmienky – každý neplánovaný, nie bežný prevádzkový stav v organizácii. Patrí sem porucha, nehoda a havária, ktorá má vplyv na životné prostredie.

Katalóg odpadov – zoznam skupín, podskupín a druhov odpadov, uverejnený vo vyhláske SR.

Látky ohrozujúce životné prostredie – k látkam ohrozujúcim životné prostredie pre potreby zavádzania EMS patria – žieraviny, jedy, látky škodiace vodám, rádioaktívne látky, omamné a psychotropné látky.

Životné prostredie, environment – prostredie, v ktorom organizácia pracuje, zahŕňa ovzdušie, vodu, pôdu, prírodné zdroje, flóru, faunu, človeka a ich vzájomné vzťahy

Environmentálny aspekt – je tá časť činností, výrobkov a služieb, ktorá súvisí so životným prostredím.

Systém environmentálneho manažérstva – časť integrovaného systému manažérstva, ktorá obsahuje organizačnú štruktúru, plánovanie činností, povinností, postupy, procesy a zdroje na prípravu, zavádzanie, dosahovanie, preskúmavanie a udržiavanie environmentálnej politiky.

Environmentálny vplyv – akákoľvek nepriaznivá alebo priaznivá zmena životného prostredia, ktorá úplne alebo čiastočne vyplýva z činností organizácie.

Environmentálne správanie – merateľné výsledky systému environmentálneho manažérstva týkajúce sa operatívneho riadenia environmentálnych aspektov organizácie, ktoré vyplývajú z jej environmentálnej politiky, dlhodobých a krátkodobých environmentálnych cieľov.

Prevenia pred znečistením – procesy, použitie materiálov alebo výrobkov, ktoré vylučujú, znižujú alebo operatívne riadia možnosti znečisťovania životného prostredia.

Havarijné podmienky – každý neplánovaný, nie bežný prevádzkový stav v organizácii. Patrí sem porucha, nehoda a havária, ktorá má vplyv na životné prostredie.

Látky ohrozujúce životné prostredie – k látkam ohrozujúcim životné prostredie pre potreby zavádzania SEM patria – žieraviny, jedy, látky škodiace vodám, rádioaktívne látky, omamné a psychotropné látky.

Normálna činnosť – každá bežná, plánovaná prevádzková činnosť v organizácii.

Špecifická prevádzková činnosť – každá plánovaná, nie bežná prevádzková činnosť v organizácii – odstávka, nábeh skúška, skúšobná prevádzka, údržba a pod.

## **Zodpovednosti**

Za vykonávanie činností opisovaných v tomto TOP sú zodpovední všetci pracovníci organizácie, ktorí realizujú a vykonávajú činnosti opísané v tomto TOP.

Kontrola bude vykonávaná ZPK/ekológom v rámci interných auditov.

Popis činnosti

### **Nebezpečné odpady**

V organizácii sú identifikované tri druhy nebezpečných odpadov:

- a) Absorbenty, filtračné materiály vrátane olejových filtrov inak nešpecifikované, handry na čistenie, ochranné odevy kontaminované nebezpečnými látkami, katalógové číslo 150202. Tento odpad vzniká v súvislosti s prevádzkou služobných motorových vozidiel, je uskladnený na prízemí vo vyhradenom priestore, ktorý je označený ILNO. Pracovníci vykonávajúci údržbu priestorov odovzdajú tento odpad ZPK/ekológovi, ktorý zodpovedá za jeho uskladnenie vo vyhradenom priestore a za jeho likvidáciu oprávnenou organizáciou.
- b) Olovené batérie a akumulátory, katalógové číslo 160601. Tento odpad vzniká v súvislosti s prevádzkou služobných motorových vozidiel, je uskladnený na prízemí vo vyhradenom priestore, ktorý je označený ILNO. Pracovníci vykonávajúci údržbu priestorov odovzdajú tento odpad ZPK/ekológovi, ktorý zodpovedá za jeho uskladnenie vo vyhradenom priestore a za jeho likvidáciu oprávnenou organizáciou.
- c) Žiarivky a iný odpad obsahujúci ortuť, katalógové číslo 200121. Tento odpad vzniká pri údržbe priestorov, je uskladnený na prízemí vo vyhradenom priestore, ktorý je označený ILNO. Pracovníci vykonávajúci údržbu priestorov odovzdajú tento odpad ZPK/ekológovi, ktorý zodpovedá za jeho uskladnenie vo vyhradenom priestore a za jeho likvidáciu oprávnenou organizáciou.

### **Ostatné odpady**

V spoločnosti sú identifikované tri druhy ostatných odpadov:

- a) Zmesový komunálny odpad, katalógové číslo 200301. Tento odpad vzniká pri upratovaní priestorov, je uskladnený v kontajneroch pred budovou. Upratovačky umiestňujú tento odpad do kontajnerov. ZPK/ekológ zodpovedá za jeho uskladnenie vo vyhradenom priestore a za jeho likvidáciu oprávnenou organizáciou.
- b) Papier, katalógové číslo 200101. Tento odpad vzniká pri upratovaní priestorov, je uskladnený v kontajneroch pred budovou. Upratovačky umiestňujú tento odpad do kontajnerov. ZPK/ekológ spoločnosti zodpovedá za jeho uskladnenie vo vyhradenom priestore a za jeho likvidáciu oprávnenou organizáciou.

- c) Sklo, katalógové číslo 200101. Tento odpad vzniká pri upratovaní priestorov, je uskladnený v kontajneroch pred budovou. Upratovačky umiestňujú tento odpad do kontajnerov. ZPK/ekológ zodpovedá za jeho uskladnenie vo vyhradenom priestore a za jeho likvidáciu oprávnenou organizáciou.

#### Evidencia spotreby pitnej vody, elektrickej energie a plynu

Túto evidenciu vedie ZPK/ekológ, ktorý vyhodnocuje spotrebu v rámci organizácie.

#### Údržba motorových vozidiel

Za údržbu motorových vozidiel zodpovedá ZPK/ekológ. Údržba je vykonávaná odborným servisom. ZPK/ekológ zabezpečuje pravidelné emisné kontroly vozidiel a kontroly technického stavu, ako aj garančné prehliadky jednotlivých služobných motorových vozidiel.

#### **Podklady / poznámky**

Katalóg odpadov.

#### **Dokumentácia**

Identifikačný list nebezpečného odpadu.

#### **Zmenové konanie**

Tento TOP je v prípade potreby aktualizovaný ZPK/ekológom.

#### **Rozdeľovník**

Vedenie, ZPK/ekológ, technici.

#### **Prílohy**

Žiadne.



## 6 PRÍNOSY ZO ZAVEDENIA

Prínosy zo zavedenia inovácie procesu interného auditu môžeme jednoznačne vidieť v správe Manažment revue za rok 2011.

### 6.1 Audity

V súlade s plánom na rok 2011 boli vykonané interné audity ISM:

#### Pobočka Bratislava

	Dátum	Miesto	Hodnotenie
1.	30.03.2011	VW, SAS	98,5 %
2.	25.05.2011	Plastic Omnium, APP Lozorno	99,0 %
3.	17.08.2011	VW, SAS	99,0 %
4.	28.09.2011	Plastic Omnium, APP Lozorno	95,7 %
5.	12.12.2011	interný auditor	splnené
6.	20.12.2011	dokumentácia práce technika	splnené

#### Pobočka Trnava

	Dátum	Miesto	Hodnotenie
7.	10.03.2011	PSA, Faurécia Hlohovec	97,3 %
8.	20.05.2011	PSA, Faurécia Trnava	97,4 %
9.	14.09.2011	PSA	97,6 %
10.	30.11.2011	dokumentácia práce technika	splnené
11.	20.12.2011	interný auditor	splnené

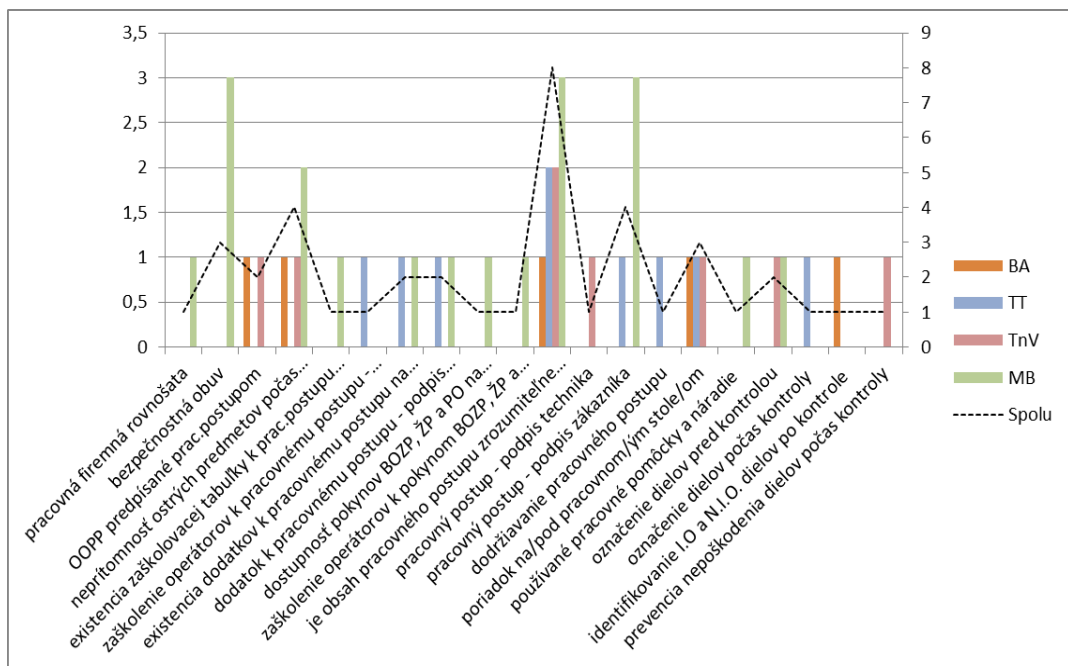
#### Pobočka Žilina

	Dátum	Miesto	Hodnotenie
12.	14.04.2011	KIA, Mobis SK	98,9 %
13.	24.06.2011	Frýdek Místek	100 %
14.	31.08.2011	KIA, Johnson Controls ZA	91,0 %

15.	13-14.10.2011	Frýdek Místek, Johnson Controls	99,2 %
16.	11.11.2011	dokumentácia práce technika	splnené
17.	15.12.2011	interný auditor	splnené

**HOLLEN CZ**

	Dátum	Miesto	Hodnotenie
18.	7.-8.04.2011	Škoda Kvasiny	91,2 %
19.	17.6.2011	Škoda Kvasiny	100 %
20.	8.-9.9.2011	Liberec, Škoda MB	91,4 %
21.	26.-27.10.2011	Škoda Kvasiny, Škoda MB	96,8 %
22.	24.11.2011	dokumentácia práce technika	splnené



Graf 1 Prehľad nezhôd po pobočkách

**Zhodnotenie:** Výkon práce technikov aj pracovníkov je zabezpečovaný podľa požiadaviek ISM. ISM je zavedený, funkčný a efektívny, legislatívne požiadavky sa dodržívajú. Výsledky auditov potvrdzujú efektívnosť implementácie ISM – nie je potrebná zmena graf č. 1.

## 6.2 Reklamácie a nápravné opatrenia

### 11.04.2011 – Akčný plán VW Warenfilter č. 2/2011:

dňa 05.04.2011 na akcii č. 074/11/SV pri kontrole hadice operátori nedôsledne skontrolovali predpísanú pozíciu spony.

Príčina: nevykonanie kontroly ako im to ukladal pracovný postup k akcii.

Opatrenie: analýza vzniku a priebehu problému; preškolenie operátorov; resortovanie kontrolovaných dielov.

Reklamácia na HOLLEN s.r.o. je hodnotená ako opodstatnená.

### 10.02.2011 – Akčný plán Leoni Trnava č. 1/2011:

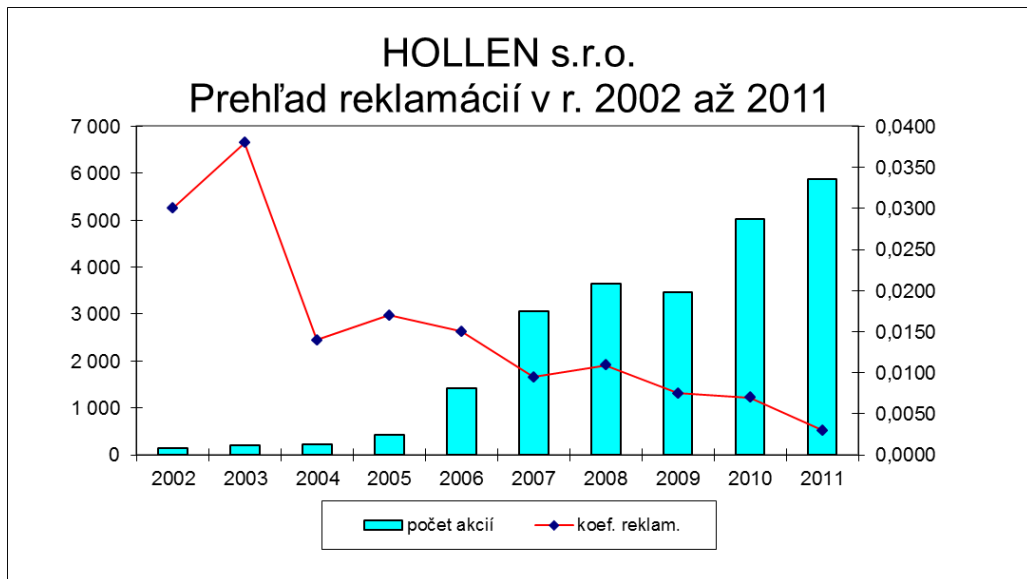
na montážnej linke JTECT Plzeň sa vyskytol problém pri montáži káblových zväzkov. Káblové zväzky boli po kontrole Hollen v LEONI Trnava.

Príčina: Nedodržaný baliaci predpis – operátori Hollen nesprávne uložili káblové zväzky do balenia po kontrole, čo následne spôsobilo problémy pri ich montáži

Nedostatočná kontrola práce operátorov – všetky nesprávne zabalené káblové zväzky boli z prvej kontrolovanej dávky. Teamchief, ktorý zaškoloval operátorov si neoveril, či zaškolenie operátorov, vykonávajúcich kontrolu, bolo dostatočné a správne pochopené.

Opatrenie: Preškolenie operátorov o dôležitosti dodržiavania baliaceho predpisu, preškolenie teamchiefa o nevyhnutnosti intenzívnejšej a dôslednej kontroly pri zaškolení operátorov na novú prácu.

Reklamácia na HOLLEN s.r.o. je hodnotená ako opodstatnená.



*Graf 2 Prehľad reklamácií v r. 2002 až 2011*

**Zhodnotenie:** V roku 2011 narástol počet odpracovaných hodín v porovnaní s rokom 2010 o 16 % - reklamácií bolo zaznamenaných o 2 menej graf č. 2. Spolu boli v roku 2011 zaznamenané 2 reklamácie na našu prácu, obidve opodstatnené. Ďalšie 2 reklamácie neboli po prešetrení a následnej komunikácii so zákazníkom uznané ako opodstatnené. Koeficient reklamácií (= 0,003) sa znížil viac ako o polovicu v porovnaní s rokom 2010, čo bolo cieľom kvality na rok 2011 tabuľke č. 2. Nebola zaznamenaná potreba nápravných opatrení v oblasti environmentálneho manažérstva a BOZP. Nie sú potrebné zmeny ISM. Neboli zistené žiadne nezhody, resp. sťažnosti od externých zainteresovaných strán voči environmentálnemu správaniu sa a dodržiavaniu BOZP zo strany HOLLEN s.r.o.

*Tab. 2 Reklamácie v r. 2002 až 2011*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
počet akcií	134	207	222	427	1417	3068	3645	3472	5023	5882
počet hodín/rok	68 182	106 099	71 174	116 893	330 245	421 829	550 969	400 275	571 173	667 161
počet reklamácií	2	4	1	2	5	4	6	3	4	2
koef. reklam.	0,0300	0,0380	0,0140	0,0170	0,0150	0,0095	0,0109	0,0075	0,0070	0,0030

*koef. reklam. = počet reklam./poč.hod.za rok v tis.*

### 6.3 Komunikácia

Nie sú evidované žiadne sťažnosti alebo podnety súvisiace s ISM.

### 6.4 Environmentálne výsledky

Ciele EMS na rok 2011 boli stanovené na úrovni roka 2010, nárast percentuálnych ukazovateľov v pobočke Žilina vyplýva z dokončovacích rekonštrukčných prác na objektoch sídla pobočky.

Zhoda s legislatívnymi predpismi je overovaná na webových stránka mestskej časti Bratislava – Devínska Nová Ves, mesta Bratislava, Trnava, Žilina a na webovej adrese [www.zakon.sk](http://www.zakon.sk).

### 6.5 Procesy

**Proces manažérstvo** – pokračovalo sa v tendencii uzatvárania dlhodobých a rámcových zmlúv s dodávateľmi. Osobitná pozornosť sa venovala obsahovej a kvalitatívnej úrovni zaškoľovania kandidátov na prácu v HOLLEN s.r.o. Ako motivačný faktor bolo uplatnené mimoriadne odmeňovanie pracovníkov (3 x ročne). V praxi sa uplatňovala koncepcia uprednostňovania zamestnávania živnostníkov v čase poklesu dopytu (práce) zo strany objednávateľov.

**Proces služby** – pre skvalitnenie práce technika bola pomôcka Príručka technika priebežne aktualizovaná a pristúpilo sa k jej prechodu na elektronickú verziu, ktorá je dostupná na Intranete HOLLEN s.r.o. v zložke PUBLIC.

**Proces obchod** – všetky zákazky boli realizované načas a žiadna zákazka nebola odmietnutá. Neboli prestoje kvôli nedostatku zdrojov (personál, materiál a doprava).

**Proces ochrana životného prostredia** – naďalej sa kladú požiadavky na všetkých pracovníkov a ich environmentálne správanie sa. Ako príloha „Pracovného postupu“ každej zákazky sa vyplňa formulár „Pokyny na ochranu životného prostredia“ alebo je prístupný na stabilných pracoviskách. Všetci zúčastnení pracovníci podpisujú oboznámenie sa s týmito pokynmi.

V praxi je podľa Zoznamu environmentálnych aspektov v HOLLEN s.r.o. (kód aspektu č. 1, 6 a 7) zavedený monitoring spotreby energií – elektrická energia, plyn a voda, pohonné hmoty, ktorý je zaznamenávaný v mesačných intervaloch.

**Proces BOZP** – všetkým pracovníkom je pripomínaný význam bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – ak je pri činnosti rizikový faktor a charakter pracovnej činnosti si vyžaduje používanie OOPP, je na túto skutočnosť kladený osobitný dôraz. Ako príloha „Pracovného postupu“ každej zákazky sa vyplňa formulár „Pokyny na ochranu životného prostredia“ alebo je prístupný na stabilných pracoviskách. Všetci zúčastnení pracovníci podpisujú oboznámenie sa s týmito pokynmi.

**Zhodnotenie:** Procesy sú identifikované, popísané a riadené efektívne a zodpovedajúco potrebám spoločnosti a adekvátne požiadavkám legislatívy – nie sú potrebné zmeny.

## 6.6 Preventívne činnosti

Na dennej, príp. týždennej báze sa vykonávajú kontroly pracovísk. S výsledkami kontrol sú oboznámení všetci zodpovední technici. Kontroluje sa odstránenie odchýliek od nastavených pravidiel výkonu práce, pracovnej disciplíny a poriadku. Každá pobočka má vlastnú metodiku vykonávania a spracovania výsledkov kontrol.

### Pobočka BRATISLAVA

#### **16.03.2011 – Akčný plán VW Warenfilter č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 0154/11/SV – vizuálna kontrola hrany svetla; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

#### **07.06.2011 – Akčný plán Plastic Omnium č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 130/11/SV – orezávanie nárazníkov UP: precíznosť pri orezávaní; úplnosť vedenia pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

#### **11.07.2011 – Akčný plán APP-Schnellecke č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 170/10/SV – kontrola predných svetlometov VW Touareg: presnosť vykonávanej kontrol; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

**26.08.2011 – Akčný plán SAS Automotive č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 303/11/SV – oprava okrasných sád: precíznosť pri vykonávanej činnosti; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

**02.11.2011 – Akčný plán SAS Automotive č. 2/2011:**

pracovisko akcie č. 500.02/11/SV – kontrola palubnej dosky UP: presnosť vykonávanej kontrol; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

**Pobočka TRNAVA**

**08.04.2011 – Akčný plán PSA Trnava č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 0814/11/SP – kontrola zvaru kufrového tesnenia: precíznosť pri vykonávaní kontroly; EMS – poriadok na pracovisku a ustrojenosť operátorov

**13.07.2011 – Akčný plán Faurecia Hlohovec č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 1055/11/SP – kontrola aspektu palubnej dosky: kompletnosť dokumentácie práce; EMS – poriadok na pracovisku a ustrojenosť operátorov

**23.09.2011 – Akčný plán PSA Trnava č. 2/2011:**

pracovisko akcie č. 1733/11SP – vizuálna kontrola zaklipovania spony nádržky: kompletnosť dokumentácie práce (pracovný postup + prehľady sortovania); EMS – poriadok na pracovisku a ustrojenosť operátorov

**10.11.2010 – Akčný plán Faurecia Hlohovec č. 2/2011:**

pracovisko akcie č. 2031/11/SP – vizuálna kontrola (prestreky, nedoliatky, deformácia): presnosť vykonávanej kontroly; kompletnosť dokumentácie práce (pracovný postup + prehľady sortovania ) ; ustrojenosť operátorov; BOZP – používanie OOPP

**Pobočka ŽILINA**

**19.04.2011 – Akčný plán Johnson Controls ZA č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 067/11/SK – kontrola kožených potáhov: presnosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

**11.08.2011 – Akčný plán Mobis SK č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 070/11/SK – kontrola poistných krúžkov: presnosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov; BOZP – používanie OOPP

**11.10.2011 – Akčný plán Frýdek Místek č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 008/11/SK – vizuálna kontrola plastových dielov: presnosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov

**04.11.2011 – Akčný plán Dolný Kubín č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 134/11/SK – kontrola prasklín, prítomnosť bielej poistky, pinov a tesnenia na konektoroch; presnosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; BOZP – používanie OOPP

**17.11.2011 – Akčný plán Olšany č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 002/11/CH – kontrola lakovaných dielov OPEL Delta II., kompletnosť dokumentácie práce – pracovného postupu, prehľadov sortovania presnosť vykonávanej činnosti; EMS - poriadok na pracovisku, ustrojenosť operátorov

**09.12.2011 – Akčný plán Bytča č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 103/11/SK – kontrola plastových dielov; presnosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku – úlomky plastov; ustrojenosť operátorov hollen cz

**15.04.2011 – Akčný plán ŠKODA Kvasiny č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 0161/11/CS – čistenie predného skla-Superb: precíznosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; ustrojenosť operátorov, triedenie odpadu



**01.06.2011 – Akčný plán ŠKODA Mladá Boleslav č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 222/11/CS – vyfukovanie otrepov: precíznosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; usstrojenosť operátorov, OOPP

**25.07.2011 – Akčný plán Liberec č. 1/2011:**

pracovisko akcie č. 0316/11/CS – orezávanie dielov: precíznosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; usstrojenosť operátorov, OOPP

**20.10.2011 – Akčný plán ŠKODA Kvasiny č. 2/2011:**

pracovisko akcie č. 0498/11/CS – orezávanie tesnení: precíznosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; usstrojenosť operátorov, OOPP

**22.11.2011 – Akčný plán ŠKODA Mladá Boleslav č. 2/2011:**

pracovisko akcie č. 0579/11/CS – kontrola meraní: precíznosť vykonávanej činnosti; preverenie stavu pracovnej dokumentácie; EMS – poriadok na pracovisku; usstrojenosť operátorov

**Zhodnotenie:** Preventívne činnosti v oblasti kvality, životného prostredia a BOZP sú efektívne.

## 6.7 Zlepšenia

V roku 2011 bolo vykonané:

- absolvovanie kurzu interného audítora QMS+EMS+BOZP v marci a júni 2011 v spoločnosti 3EC-International: Ľubomír Jenčo (pobočka Žilina) a Eva Vexlerová (HOLLEN CZ), prispieje ku skvalitneniu plnenia úloh v oblasti ISM;
- prepracovanie systému zaškolení operátorov a pracovnej dokumentácie k jednotlivým akciám pobočka Bratislava, Žilina, HOLLEN CZ;
- zefektívnenie kontroly kvality novo zaškolenými internými audítormi (Ľ. Jenčo, E. Vexlerová);

- pre zlepšenie mobility a corporate identity s kľúčovými zákazníkmi bol doplnený vozový park HOLLEN s.r.o. o 5 motorových vozidiel;
- pokračovalo sa vo vydávaní firemného časopisu HOLLEN NEWS.

**Zhodnotenie:** V ďalšom období sa pre maximálne uspokojenie požiadaviek zákazníkov bude pokračovať v uplatňovaní overených metód na zvýšenie odbornej zdatnosti všetkých pracovníkov (školenia, finančná motivácia), ako aj materiálneho zázemia spoločnosti.

Osobitná pozornosť bude venovaná rozvoja činnosti sesterských spoločností v Českej republike a novým projektom.

Stav zlepšení je uspokojivý.

## ZÁVER

Cieľom mojej diplomovej práce bolo vymedziť základné postupy a princípy správneho fungovania interného auditu, jeho prínos pre ekonomiku a riadenie spoločnosti HOLLEN s.r.o. a overiť správnosť týchto poznatkov a zistení za celú spoločnosť.

Podarilo sa nám určiť hlavnú náplň činnosti interného auditu, ako aj základné princípy a zásady, ktorými sa musí každý interný audítor riadiť. Základný kameň úspešnosti práce vnútorného auditu spočíva v jeho nezávislosti voči ostatným oddeleniam spoločnosti a vo vymedzení jeho práv a povinností.

K hlavným právam patrí prístup k informáciám a právo domáhať sa pomoci od ostatných oddelení. Taktiež medzi ne patrí právo zúčastňovať sa porád ostatných oddelení, na ktorých sa preberajú závažné témy.

Hollen inšpektor resp. interný audítor je poradcom vrcholového vedenia spoločnosti. Keďže vedenie nemá neobmedzené časové možnosti zaoberať sa všetkými potrebnými záležitosťami, prechádzajú tieto činnosti aj na oddelenie interných auditov.

Oddelenie interného auditu je relatívne mladá profesia, avšak v súčasnosti existujú celosvetové organizácie zaoberajúce sa výskum a vývojom v tejto oblasti. Integrácia interných audítorov v rôznych spolkoch a organizáciách prispieva ku kvalite ich práce a následne pridanej hodnoty z ich práce.

Počas celého písania diplomovej práce som sa nestretával s problémom získania praktických poznatkov a podkladov od konkrétnych oddelení interného auditu z dôvodu aktívnej činnosti a riadenia tohto oddelenia v spoločnosti HOLLEN s.r.o.

Prínos interného auditu a jeho opodstatnenie je možné potvrdiť samotnou existenciou tohto útvaru. Je síce pravda, že interný audit v spoločnosti HOLLEN s.r.o. bolo nutné zaviesť z dôvodu neustáleho rastu spoločnosti. No aj v iných odvetviach zaviedli veľké spoločnosti takéto oddelenia. Ich neopodstatnenosť by viedla k ich zrušeniu, čo však nie je realita.

Téma interného auditu sa dostáva čoraz viac do mysle našej spoločnosti. Zaslúži si našu pozornosť a potrebu analyzovať silné, slabé stránky a navrhnúť zlepšenia pre oddelenie interného auditu. Verím, že moja diplomová práca takouto formou prispeje k zlepšeniu kvality fungovania tohto oddelenia..

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- [1] STN EN ISO 9000: 2005. *Systémy manažerstva kvality: Základy a slovník*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, Bratislava, 2006.
- [2] MATEIDES ALEXANDER A KOLEKTÍV. *Manažerstvo kvality história koncepty metódy*. Bratislava: Ing. Mračko- EPOS, 2006. ISBN 80-8057-656-4.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. J.NOSKIEVIČOVÁ, D. Petříková, R. Plura, J. Toše novský, *Moderní management jakosti*. Vydání 1. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [4] STN EN ISO 9001: 2000. *Systémy manažerstva kvality: Požiadavky*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, Bratislava, 2001.
- [5] *Kvalita, Česko Slovenský odborný časopis, štvrťročník*. Trenčianska 1589/4, 010 08 Žilina: MASM, s.r.o., 2011, XIX(4/2011). ISSN 1335-9231.
- [6] STN EN ISO 19011: 2002. *Návod na auditovanie systému manažerstva kvality a/alebo systému environmentalného manažerstva*. Karloveská 63, 840 00 Bratislava 4: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2003.
- [7] DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. nám. 28. dubna 48, 635 00 Brno: Comuter Press ,a.s., 2005. ISBN 80-251-0836-8.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. doplněné vydání. Praha: MANAGMENT PRESS, 2007. ISBN 978-80-7261-071-6.
- [10] *Interní Auditor*. 120 00 Praha 2: Český institut interních auditorů, 2009, 13(2 (52)). ISSN 1213-8274.
- [11] HOLLEN S.R.O. *Handbuch*. 2011. 841 07 Bratislava , 2011.
- [12] [Http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje\\_a\\_metody/Audit%20kvality.pdf](http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje_a_metody/Audit%20kvality.pdf).
- [13] KOTLER, Philip a Kevin, Lane KELLER. *Marketing Managment*. Černá Štěpánka. 12, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [14] BĚLOHLÁVEK, Pavol KOŠŘAN a Oldřich ŠULEŘ. *Managment*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

- [15] *Kvalita, Česko Slovenský odborný časopis, štvrťročník*. Trenčianska 1589/4, 01008 Žilina: MASM, s.r.o., 2012, XX(1/2012). ISSN 1335-9231.
- [16] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [17] MATEIDES, Alexander a J. ĎAĎO. *Služby*. Bratislava: Epos, 2002. ISBN 80-8057-452-9.
- [18] <http://www.hollen.sk/sk/Uvod.alej>. In: [online]. [cit. 2012-01-30].
- [19] *Kvalita, Česko Slovenský odborný časopis, štvrťročník*. Trenčianska 1589/4, 01008 Žilina: MASM, s.r.o., 2011, XIX(2/2011). ISSN 1335-9231.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

MK	Manažerstvo kvality
IA	Interný audit
ISO	International Organization for Standardization
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
TOP	Technicko – organizačný postup
PM	Predstaviteľ manažmentu
ZPK	Zmocnenec pre kvalitu
ISM	Integrovaný systém manažerstva

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1</i> Súbory procesov manažmentu kvality v súlade s ISO [1] .....	14
<i>Obr. 2</i> Historické míľniky manažmentu kvality v 20. storočí [4] .....	17
<i>Obr. 3</i> Procesný model [3] .....	19
<i>Obr. 4</i> Vývoj procesu manažérstva programu auditu [6].....	24
<i>Obr. 5</i> Prehľad typických činnosti auditu [6].....	27
<i>Obr. 6</i> Prehľad procesu auditu [12] .....	28
<i>Obr. 7</i> Centrála spoločnosti HOLLEN s.r.o. [18] .....	33
<i>Obr. 8</i> Logo spoločnosti HOLLEN s.r.o. [11] .....	37
<i>Obr. 9</i> Organizačná štruktúra HOLLEN s.r.o. [11] .....	38
<i>Obr. 10</i> SWOT analýza spoločnosti HOLLEN s.r.o. ....	41
<i>Obr. 11</i> Menovací dekrét .....	44
<i>Obr. 12</i> Riadenie nezhodného produktu .....	48
<i>Obr. 13</i> Nápravná činnosť .....	50
<i>Obr. 14</i> Preventívna činnosť.....	51

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1 Druhy a rozsah auditov [9] .....</i>	<i>25</i>
<i>Tab. 2 Reklamácie v r. 2002 až 2011 .....</i>	<i>59</i>



**ZOZNAM GRAFOV**

<i>Graf 1 Prehľad nezhôd po pobočkách.....</i>	<i>57</i>
<i>Graf 2 Prehľad reklamácií v r. 2002 až 2011.....</i>	<i>59</i>

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA P 1: SUBJECT TO BE CONTROLLED

PRÍLOHA P 2: PROGRAM INTERNÝCH AUDITOV NA ROK 2012

PRÍLOHA P 3: PLÁN INTERNÉHO AUDITU

PRÍLOHA P 4: KONTROLNÝ LIST

PRÍLOHA P 5: PROTOKOL O INTERNOM AUDITE

# PRÍLOHA P 1: SUBJECT TO BE CONTROLLED

SUBJECTS to be CONTROLLED in HOLLEN					05.10.2010
Staff	Controller / Kontrolér	Responsible / zodpovedný	Timing / intervall	Remarks / poznámky	Source / Zdroj
<b>A</b>	<b>Workplaces, Personnel / Pracoviská, pracovníci</b>	HQs Inspector	BrCh		
1	work closing / shaving / appearance / pracovný odev/holenie/	BrCh / QS	Technician	daily	Handbook Techn, H3_02_ZEN_Bekleidung1_VH_2010, A5_05_01_ZEN_MannersEO_VH_2010 (shaving - safe 11)
2	on time	BrCh / QS	Technician	always	es ist kein Anwesenheitsbuch, nur Arbeitsevidenz fuer Operatoren
3	basic training / trainer / vstupné školenie, školiteľ	Management	BrCh	case to case	Techniker Handbuch
4	follow-up training / instructions / manners / preškolenie	BrCh / QS	Technician	always	-
5	education general / vzdelanie celkom	Management	BrCh	yearly	D2_02 (in aktuelles Handbuch), D2_03 Schulungen (in Public und dort D2_02_ZEN_training management01_VH_2009), IMS - Management revue - Scholenia-seminare - ....
6	documentation / work order / reporting / dokumentácia, šanóny, raporty	BrCh / QS	Technician	daily	A4_02_ZEN_Bestellungen, C1_01 bis C1_08 (in Public)
7	discipline / Red Papers / disciplína, červený papier	BrCh / QS	Technician / Teamleader	always	A6_03_ZEN_Diebstahl information
8	contact to customers / QS personnel / kontakt na zákazníkov, QS	BrCh / QS	Technician	always	Techniker Handbuch
9	chain of command / responsibilities / velenie / zodpovednosti	BrCh / QS	Technician / Teamleader	always	Techniker Handbuch
10	work area / marking-handling of parts / pracovná plocha, značenie	BrCh / QS	Technician	daily	Techniker Handbuch
11	marking / handling of packages / crates / značenie a zaobchádzanie s dielmi	QS HQs	BrCh	monthly	-
12	reporting / evaluation / lessons learned / raport, hodnotenie, výučba	QS HQs	BrCh	monthly	-
13	premia / prémie	Management	BrCh	monthly	E1_06_ZEN_Bebibung
14	disciplinary action / promotion / disciplinarne konanie	QS HQs	BrCh	case to case	A6_03_VW_Diebstahl information
15	payment overall / mzdy celkom	Management	BrCh	case to case	E1_08_01_ZEN_Gehalts
16	ombudsman / ombutsmen	Management	BrCh	yearly	D1_05_01_ZEN_Vertra
17	material, usable / použiteľný materiál	Br Ch / QS	Technician	daily	Techniker Handbuch, A5_05_01_ZEN_MannersEO_VH_2010 (safe 6)
18	Dispatcher / dispečer	HQs Inspector	BrCh	monthly	D2_01_01_ZEN_dispa
19	Travel insurance / Cestovné poistenie				F1_ZEN_Versicherung-Postene01SK_VH_2007
20	inbriefing / outbriefing	HQs Inspector	BrCh, Br Admin	case to case	
21	paperwork (insurance / tax / intranet) / administratíva, poistenie, daň	HQs Inspector	HQs Admin	case to case	D1_01_04_ZEN_Person - dies gehoert nicht hier, ???
22	personnel records / evidencia pracovníkov				D1_01_04_ZEN_Person
23	personnel equipment / vybavenie pracovníkov	HQs Inspector	HQs Admin	case to case	D2_01_01_ZEN_dispa, (fuer Bekleidung) und H3_03_ZEN_Inventura01SK_VH_2010 (fuer Material)
<b>B</b>	<b>Working hours / Pracovná doba</b>	HQs Inspector	BrCh		
=	working hours at workplace / pracovná doba na pracoviskách	BrCh / HQs controller	technician	daily	Handbook Techn
1	for Technician / pre technikov	HQs Inspector	BrCh / Br Admin	monthly	D1_02_01_ZEN_Stund
2	at branch / na filiálke	BrCh / HQs controller	admin	monthly	
3	at HQs	Management / controller	admin	monthly	Handbook
4	consolidate	HQs Inspector	operator	monthly	
5	included in inputs of branches	BrCh / HQs controller	Br Admin	case to case / monthly	
6	included in invoices of company	Management / controller	HQs Admin	case to case / monthly	
=	regia	Management / controller	BrCh / technician	monthly	
7	daughter / branch	Management / controller	BrCh / technician	monthly	
8	HQs	Management / controller	HQs Admin	monthly	C1_05_ZEN_Regiestunden01_VH_2010
<b>C</b>	<b>Payment / funds / Platby , peňazné prostriedky</b>	HQs Inspector	BrCh		
=	invoices for reworking				
1	in order book / kniha objednávok	BrCh / HQs controller	Br Admin	every work	
2	complete paper work / komplet admin práca	BrCh / HQs controller	Br Admin	every work	
3	prepared / sent / Pripravené a odoslané	HQs Inspector	HQs Admin	every work	
4	payment / platba	HQs Inspector	HQs Admin	every work	
5	unpaid invoices / nezaplatené pohľadávky	HQs Inspector	HQs / Br Admin	case to case / monthly	
=	invoices from employees / Fakúry od zamestnancov				E1_03_ZEN_Lohnunter
6	collect working hrs / Zber odpracovaných hodín	BrCh / Br Admin	Technician	after each task	E1_03_01_ZEN_Lohnu
7	consolidate hrs	BrCh	Br Admin	monthly	
8	consolidate hrs / inform emplo.	HQs Inspector	HQs Admin	monthly	
9	invoice from employees	HQs Inspector	HQs Admin	monthly	
10	payment list / Platobný list	Management	HQs Admin	monthly	
11	compare payment / porovnanie platieb	Management	HQs Controller	half year	
=	purchase / invoice for material etc / nákup, fakt za mat				
12	request permission / žiadosť o povolenie	Management	BrCh	case to case	
13	check invoice / kontrola faktúr	BrCh	Br Admin	case to case	
14	payment / platba	HQs Inspector	HQs Admin	case to case	
15	check invoice list / prehľad faktúr list	Management	HQs Admin	monthly	
=	cash box / book / hotovosť, pokladničná kniha				Handbook, E2_05_Prioha_ZEN_Pokladna1_MM_2010
16	content / taxt, obsah	HQs Inspector	Br Admin	monthly	E2_05_01_ZEN_Barkasse01_SK_MH_2010
17	advance pay / zálohová platba	HQs Inspector	Br Admin	monthly	E2_05_01_ZEN_Barkasse01_SK_MH_2010
=	banking				
18	bank account / transfer / bežný platobný účet	Management	HQs Admin	daily	
19	authority signature / splnomocnenstvo	Management	HQs Admin	monthly	
=	accounting / cash flow				
20	monthly	Management	HQs Inspector	monthly	
21	yearly	Management	HQs Inspector	yearly	
22	tax management / daňovníctvo	Management	HQs Inspector	yearly	
=	personell insurance / osobná poisťka				
23	reporting	BrCh	Br Admin	case to case	
24	reporting	HQs Inspector	HQs Admin	monthly	



# PRÍLOHA P 2: PROGRAM INTERNÝCH AUDITOV NA ROK 2012

## Program interných auditov pre rok 2012



B1\_04\_ZEN\_Plan interných auditov 2012\_01\_ďM\_2012

Pracovisko	Mesiac											
	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jun	Júl	August	September	Október	November	December
VW SK			28.3					7.8			10.11	
	VW SK / Warenfilter		28.3				11.7	7.8			10.11	
	SAS/Faurecia	8.2			23.5				13.9			
	Plastic Omnium	8.2		23.5					13.9			
PSA SK	APP Lozomo						11.7		13.9			
	Technici								13.9			12.12
	Predstavitel manažmentu pre ISM											12.12
	Vedenie+budova (EMS+BOZP)											12.12
	PSA- linka					18.5.			21.9			
	PSA - plocha			9.3					21.9			
	Faurécia Hlohovec			9.3						12.10		
	Faurécia Trnava					18.5.				12.10		
	Leoni Tmava					18.5.						
	Interný auditor										16.11	
KIA SK	KIA Žilina	27.1			13.4.							7.12
	MOBIS	27.1			13.4.							
	Johnson Controls	27.1				21.6						
	Fýdek - Místek		17.2			21.6						
	Getrag Košice								7.9.			
	Dolný Kubín	26.1			12.4.							
HOLLEN CZ	Technici										23.11	
	Interný auditor											14.12
	SKODA Mladá Boleslav		23.2	29.3								17.12
	SKODA Kvasiny			30.3						25.10		
	Liberec		23.2		26.4				27.9			
	Trutnov		22.2		25.4							
	Interný auditor									26.10		
	Technici						1.6				29.11	

Auditor:

Vedúci auditor

Milan Ďuračka

Terézia Branická

Eva Vexlerová

Lubomír Jenčo

Ludovít Šelc

# PRÍLOHA P 3: PLÁN INTERNÉHO AUDITU

B1\_04\_01\_ZEN\_Plán IA\_ĎM\_2011

Označenie auditu: IA\_MB\_04

Dátum: 17.10.2011



## PLÁN INTERNÉHO AUDITU

Označenie auditu: IA\_MB\_04

**1. Vedúci auditor** Milan Ďuračka

**2. Audítori** Eva Vexlerová, Karel Douba

**3. Ciele auditu:**  
a/ Preveriť proces realizácie objednávky  
b/ Identifikovať príležitosti na zlepšenie

#### 4. Auditované org.jednotky:

Auditovaná jednotka:	Auditované oblasti:	Dátum auditu:	Miesto auditu:	Doba trvania auditu:
HOLLEN CZs.r.o - prevádzka Skoda	Realizácia objednávky	26-27.10.2011	Kvasiny Skoda MB	10,30 hod

#### 5. Zoznam referenčných dokumentov:

- plán interných auditov na rok 2011
- ISO 9001:2008 Systém manažérstva kvality (QS)
- ISO 14001:2004 Systém environmentálneho manažérstva (EMS)
- OHSAS 18001:2007 Systém manažérstva ochrany zdravia pri práci (BS)
- interné smernice

#### 6. Harmonogram auditu:

Čas	Trvanie	Prvok/činnosť	Zodp.osoby	Audítori
09:00 - 09:15	15'	Otváracie stretnutie	vedenie	všetci
09:15 - 11:15	120'	Kvasiny	technik, QS	všetci
11:15 - 12:00	45'	Obed		všetci
12:00-14:30	150'	Previerka - Skoda	teamchief	všetci
14:30 - 15:00	30'	Príprava výsledkov auditu	audítori	všetci
09:00 - 09:15	15'	Otváracie stretnutie	QS	všetci
09:15 - 11:15	120'	Mladá Boleslav	technik	všetci
11:15 - 12:00	45'	Obed		všetci
12:00 - 12:30	30'	Príprava výsledkov auditu	audítori	všetci
12:30 - 14:00	90'	Záverečné stretnutie	vedenie	všetci

#### 7. Záznam o prejednaní programu s pracovníkom organizačnej jednotky:

Meno a priezvisko:  
Martin Pekár

Dátum prejednávania:  
24.10.2011

Podpis:

**8. Vypracoval:**  
Milan Ďuračka

Dátum:  
24.10.2011

Podpis:

# PRÍLOHA P 4: KONTROLNÝ LIST

B1\_04\_02\_ZEN\_Kontrolný list\_0M\_2011

Označenie auditu: IA\_MB\_04

Dátum: 27.10.2011

KONTROLNÝ LIST						
Auditovaná oblasť:		Realizácia objednávky				
P.č.	Oblasť	Hodnotenie 0,4,6,10			%	Zistenia a dôkazy
		Ved. aud.	Aud.1	Aud.2		
<b>1 Ustrojenosť</b>						
	pracovná firemná rovnošata	10	10	10	100,0	
	bezpečnostná obuv	10	10	10	100,0	
	OOPP predpísané prac.postupom	10	10	10	100,0	
	neprítomnosť ostrých predmetov počas výkonu práce	6	6	6	60,0	229/11/CS Pracka na opasku u operátora.
	<b>Hodnotenie (%)</b>	90,0	90,0	90,0	<b>90,0</b>	
<b>2 Dokumentácia</b>						
	existencia zaškolovacej tabuľky k prac.postupu na pracovisku	10	10	10	100,0	
	zaškolenie operátorov k pracovnému postupu - podpis	6	10	10	86,7	425/11/CS Pracovný postup a BOZP na pracovisku nebol podpísané operátorom.
	existencia dodatkov k pracovnému postupu na pracovisku	10	10	10	100,0	
	dodatok k pracovnému postupu - podpis operátorov	10	10	10	100,0	
	dostupnosť pokynov BOZP, ŽP a PO na pracovisku	10	10	10	100,0	
	zaškolenie operátorov k pokynom BOZP, ŽP a PO - podpis	10	10	10	100,0	
	<b>Hodnotenie (%)</b>	93,3	100,0	100,0	<b>97,8</b>	
<b>3 Pracovný postup</b>						
	existencia pracovného postupu na pracovisku	10	10	10	100,0	
	je obsah pracovného postupu zrozumiteľne napísaný?	6	6	6	60,0	509/11/CS neznačená foto dokumentácia, 412/11/CS test p.p. nebol štátné napísaný, 474/11/CS neboli zdokumentované rukávniky ako pracovná ochrana.
	pracovný postup - podpis technika	10	10	10	100,0	
	pracovný postup - podpis zákazníka	10	10	10	100,0	
	<b>Hodnotenie (%)</b>	90,0	90,0	90,0	<b>90,0</b>	
<b>4 Poriadok a čistota na pracovisku</b>						
	poriadok na/pod pracovnom/ým stole/om	10	10	10	100,0	
	používané pracovné pomôcky a náradie	10	10	10	100,0	
	separovanie odpadu	10	10	10	100,0	
	<b>Hodnotenie (%)</b>	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>	
<b>5 Výkon práce</b>						
	dodržiavanie pracovného postupu pri práci	10	10	10	100,0	
	správne používanie pracovných pomôcok a náradia	10	10	10	100,0	
	náhodná kontrola 3 ks po kontrole vykonanej operátorom	10	10	10	100,0	
	<b>Hodnotenie (%)</b>	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>	
<b>6 Identifikácia dielov</b>						
	označenie dielov pred kontrolou	10	10	10	100,0	
	označenie dielov počas kontroly	10	10	10	100,0	
	identifikovateľnosť dielov počas kontroly	10	10	10	100,0	
	označenie dielov po kontrole	10	10	10	100,0	
	identifikovanie I.O a N.I.O. dielov po kontrole	10	10	10	100,0	
	správne vyplnenie štítkov	10	10	10	100,0	
	<b>Hodnotenie (%)</b>	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>	
<b>7 Manipulácia s dielmi</b>						
	prevencia nepoškodenia dielov počas kontroly	10	10	10	100,0	
	dodržiavanie baliaceho predpisu	10	10	10	100,0	
	<b>Hodnotenie (%)</b>	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>	
<b>Celkové hodnotenie (%)</b>		96,2	97,1	97,1	<b>96,8</b>	

Vedúci auditor: Milan Ďuračka  
Auditor č.1: Eva Vexlerová  
Auditor č.2: Filip COnzar

Spracoval: Milan Ďuračka  
Predstaviteľ org.jednotky: Martin Pekár



# PRÍLOHA P 5: PROTOKOL O INTERNOM AUDITE

B1\_04\_03\_ZEN\_Protokol IA\_06\_ĎM\_2012

Označenie auditu: IA\_TnV\_12\_03

Dátum: 27-28.3.2012



## PROTOKOL O INTERNOM AUDITE

Interný audit: IA\_TnV\_12\_03  
 Vedúci audítor: Milan Ďuračka  
 Audítori: Ľubomír Jenčo  
 Organizačná jednotka: HOLLER s.r.o. - prevádzka Teplička nad Váhom  
 Auditovaná oblasť: Proces: **Realizácia objednávky**  
 Ciele auditu: 1. Preveriť proces realizácie objednávky  
 2. Identifikovať príležitosti na zlepšenie

Číslo nezhody	Nezhoda	Dôkaz:	Odstránenie nezhody: (Termín, zodpovednosť)	
			Má byť	Bol*
1.1	existencia dodatkov k pracovnému postupu na pracovisku	8.02.01/12/CH Dodatok v pracovnom postupe ktorý je ručne dopísaný je bez uvedenia dátumu a času.	14.3.2012 Technik	

### Vyhodnotenia a Doporučenie pre pobočku:

**Silné stránky:** Všetci pracovníci boli riadne usstrojení, nebol problém s disciplínou. Operátori boli riadne zaškolení. Na pracoviskách bol poriadok a čistota. Pracoviská boli ukázkovo usporiadané a zorganizované. Všetky štítky boli riadne vyplnené. Kontrola bola vykonávaná v súlade s pracovnými postupmi.

**Slabé stránky alebo príležitosti na zlepšenie, doporučenia:** Slabšiu stránku vidím pri dopĺňaní dodatkov, kde technici zabúdajú dopĺňať dátum a čas.

**Celkové zhodnotenie:** Audit bol vykonaný podľa odsúhlaseného plánu auditu. Cieľa auditu boli splnené - bol preverený proces realizácie zákazky a boli identifikované príležitosti na zlepšenie.

**Nezhoda číslo\*:**

**Príčina\*:**

**Nápravné opatrenia\*:**

**Termín implementácie\*:**

**Zodpovedný\*:**

**Preventívne opatrenia\*:**

**KONEČNÉ HODNOTENIE:** 99,0%

Splnené (85 až 100 %)	Prevažne splnené (60 až 84 %)	Podmienečne splnené (40 až 59 %)	Nesplnené (0 až 39 %)

Prílohy: Kontrolný list k IA, Plán IA

Podpis vedúceho audítora:

Podpis predstaviteľa organizačnej jednotky:

Rozdeľovník: vedúci audítor, hlavný technik, inšpektor, riaditeľ pobočky

\* vyplní QS na pobočke