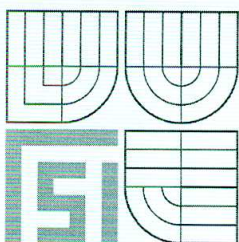


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ  
ÚSTAV STROJÍRENSKÉ TECHNOLOGIE

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING  
INSTITUTE OF MANUFACTURING TECHNOLOGY

## INTERNÍ AUDIT V MALÉ ORGANIZACI.

INTERNAL AUDIT IN SMALL ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MILOŠ OBŮRKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALOIS FIALA, CSc.

BRNO 2008

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství

Ústav strojírenské technologie

Akademický rok: 2007/08

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

student(ka): Obůrka Miloš

který/která studuje v **bakalářském studijním programu**

obor: **Strojírenská technologie (2303R002)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma bakalářské práce:

### **Interní audit v malé organizaci.**

v anglickém jazyce:

### **Internal Audit in small Organization**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

1. Ve spolupráci s vedoucím práce naplánujte osnovu práce
2. Podle dostupných literárních pramenů a internetových odkazů vypracujte rešerši k zadanému tématu
3. Ze získaných podkladů utvořte vlastní závěr o současném stavu problematiky
4. Odhadněte možný vývoj v oblasti

Cíle bakalářské práce:

Zpracovat literární rešerši na zadané téma a vytvořit vlastní závěry.

## Seznam odborné literatury:

- MILLS, CH. A. The Quality Audit. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1989, ISBN 0-07-042428-4  
SCHEIBER, K. Profesionální auditování. Praha: Česká společnost pro jakost, 2000, ISBN 80-02-01400-6  
ČSN EN ISO 9000.2006 Systémy managementu kvality - Základy, zásady a slovník  
ČSN EN ISO 9001.2001 Systémy managementu jakosti - Požadavky  
ČSN EN ISO 9004.201 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti  
ČSN EN ISO 19011.2003 Směrnice pro auditování jakosti a/nebo systému environmentálního managementu

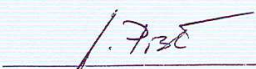
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

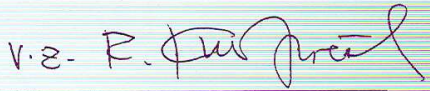
Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.

V Brně, dne 11.1.2008

L.S.



  
doc. Ing. Miroslav Píška, CSc.  
Ředitel ústavu

  
doc. RNDr. Miroslav Doupovec, CSc.  
Děkan fakulty

**ABSTRAKT**

OBŮRKA Miloš: Interní audit v malé organizaci.

---

Účelem této bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši na téma interní audit v malé organizaci a z takto provedeného průzkumu vyvodit vlastní závěry. Obsahuje seznámení s průběhem auditů se zaměřením na interní audity včetně specifických odlišností auditování v malých organizacích. Vytváří přehled současného stavu interních auditů s výhledem na budoucí koncept auditů.

Klíčová slova: audit, interní audit, hodnocení procesu, shoda, management jakosti.

**ABSTRACT**

OBŮRKA Miloš: Internal Audit in small Organization.

---

The purpose of this bachelor thesis was the elaboration of the literary recherche on the topic of internal auditing in small organization and draw the conclusions from such a search. The thesis contains the introduction of auditing process with focus on internal audits including specific diversities in auditing of small organization. Build up the survey of internal audit with the perspective on future auditing concept.

Keywords: audit, internal audit, process evaluation, conformity, quality management.

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

OBŮRKA, M. *Interní audit v malé organizaci..* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2008. 29 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Tímto prohlašuji, že předkládanou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně, s využitím uvedené literatury a podkladů, na základě konzultací a pod vedením vedoucího diplomové práce.

V Jihlavě dne 22.5.2008

.....

Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto děkuji panu doc. Ing. Aloisu Fialovi, CSc. za cenné připomínky a rady týkající se zpracování bakalářské práce.

## OBSAH

Zadání

Abstrakt

Bibliografická citace

Čestné prohlášení

Poděkování

Obsah

	Str.
<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>1 Názvy a definice</b> .....	9
1.1 Auditování – model auditu.....	9
1.2 Důležité pojmy a definice.....	10
1.3 Typy auditů.....	11
<b>2 Plánování a příprava auditu</b> .....	13
2.1 Plánování auditu dle ISO 19011:2002.....	13
2.2 Řízení programu interního auditu.....	14
2.3 Rozsah a cíle auditu.....	14
<b>3 Kritéria pro auditory</b> .....	16
<b>4 Interní audit</b> .....	17
4.1 Interní audit.....	17
4.2 Hlavní fáze auditu.....	18
4.2.1 Zahájení auditu.....	19
4.2.2 Přezkoumání dokumentace.....	20
4.2.3 Příprava auditu na místě.....	20
4.2.4 Činnosti při auditu na místě.....	21
4.2.5 Vypracování protokolu.....	22
4.2.6 Ukončení auditu.....	23
4.2.7 Následný audit.....	25
<b>5 Interní audit v malé organizaci</b> .....	26
5.1 Průběh interního auditu v malé organizaci.....	26
<b>Závěry</b> .....	28
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	29

## Úvod

Audit, pro některé činnosti spjatá s kontrolou a s ní spojeným emocionálním světem, pro jiného událost nesoucí vysoká očekávání. S auditem přicházejí auditoři, pokládají obtížné otázky, uvádějí celou organizaci do neklidu a zanechávají partnerům mnoho potencionálních námětů k dalšímu jednání. Jedná-li se o interní audit, je zde možnost termíny auditů řídit a posouvat. V případě externího auditu, který provádí zákazník nebo certifikovaná společnost, je nutné vymezit si čas pro tuto činnost a vydat se situaci auditu. Jednání jsou potom spojena s pozitivním napětím, zvědavostí a motivací. Audit nabízí možnost prezentovat své výkony internímu nebo externímu partnerovi v jednání a demonstrovat dovednosti. Pro auditory tato situace každé znovu znamená určitou míru nejistoty, na jedné straně jsou poskytovatelem služby, který má identifikovat silné a slabé stránky, na druhé straně jsou ale také kontrolorem, který má hodnotit shodu s regulačními nástroji. Dvojitý význam situace auditu s sebou přináší skutečnost, že jednání při auditu a jejich výsledek často visí na tenkém vlásku.

### Interní audit

Je definován jako nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.

Je přímo podřízen vedoucímu organizace, který zodpovídá za jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích a výkonných struktur. Vedoucí organizace předkládá správní radě k projednání a vyjádření návrhy na jmenování a odvolání vedoucího útvaru interního auditu.

Musí být při výkonu své činnosti nezávislý na všech činnostech organizace. Nezávislost interního auditu je stav, který internímu auditorovi umožní bez působení vnitřních a vnějších vlivů vyjádření nestranného a objektivního názoru. Nezávislost interního auditu musí postupovat všemi fázemi jeho činnosti, to znamená plánováním a přípravou auditu včetně výběru auditorských postupů, prověřováním a vyhodnocováním jednotlivých činností a operací, které jsou předmětem interního auditu, přípravou a předáním zprávy o vykonaném auditu. Své postavení a nezávislost musí interní audit trvale upevňovat.

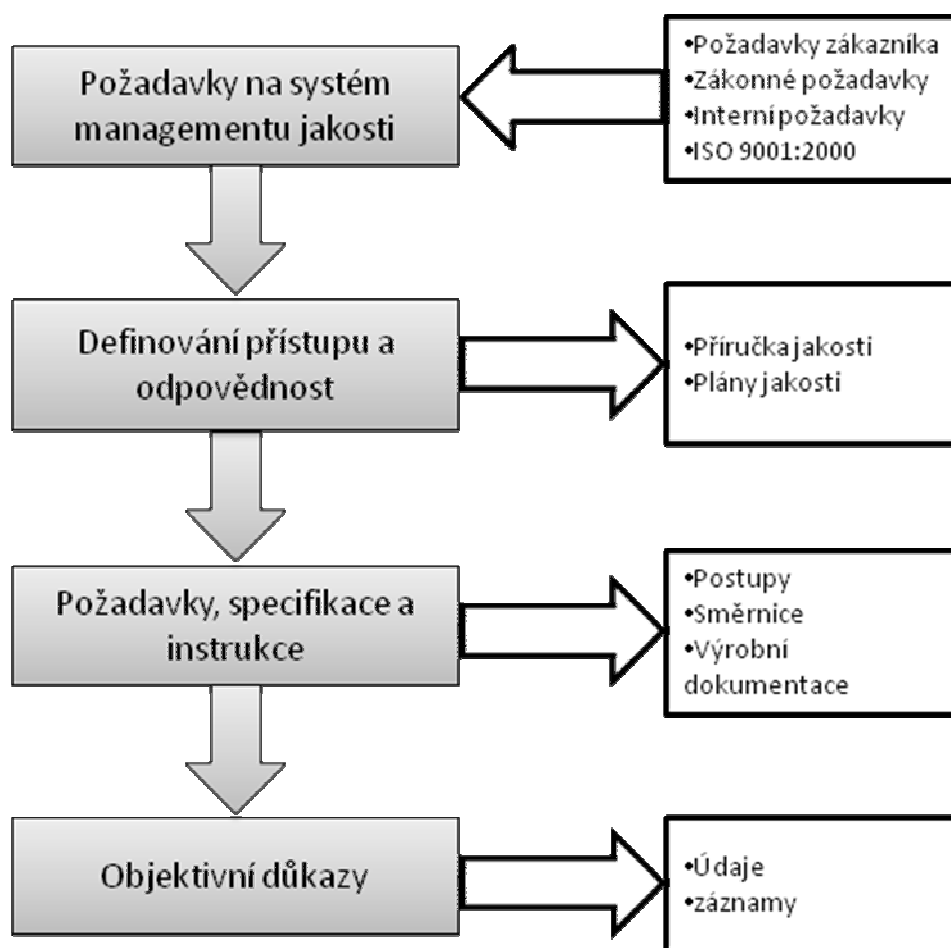
Mezi základní oprávnění vedoucího útvaru interního auditu a interních auditorů patří úplný volný a neomezený přístup ke všem činnostem, které podléhají internímu auditu, souvisejícím činnostem, informacím, záznamům, veřejným prostředkům a zaměstnancům, kteří činnost v organizaci zajišťují.

**Audit je definován jako hodnocení procesu prováděného lidmi za účelem zjištění míry dodržování předepsaných norem (kritéria a vzory) ukončené vypracováním posudku.**

# 1 Názvy a definice

## 1.1 Auditování – model auditu

Rozdíly mezi kontrolou, zabezpečováním a managementem jakosti se dají odvodit z porovnání dvou „jakostí“, a to z **jakosti výrobku/služby** a z **jakosti organizace**. **Jakost výrobku/služby** je vždy výsledkem toho, co děláme. Tímto výsledkem získáváme od svých zákazníků to, co od nich máme nejraději, totiž jejich uznání. Za tím stojí tzv. **jakost organizace**. Na **jakost výrobku/služby** je nutno pohlížet také na logický důsledek **jakosti organizace** [1]. Audit QMS nebo EMS představuje prověřování funkcí řízení organizace a v důsledku toho hodnocení vedení organizace. Navíc má být systém řízení ověřován z hlediska vlastníka nebo zákazníka. Auditovat znamená provádět kontrolní činnosti dotýkající se všech aspektů řízení organizace, profesionální vedení auditu navíc znamená vytvářet přidanou hodnotu. Užitek, kterého lze auditem docílit, je časně rozpoznání problémů a minimalizace rizik s tímto spojených.



Obr.1 Logika auditu

Auditovat systémy znamená sledovat prvky tohoto systému. Nejdůležitějšími prvky jsou lidé, jejich funkce, činnosti a role. Proto s těmito lidmi hovoříme jako s partnery a pomocí výsledků rozhovorů se pokoušíme ověřovat. Současně

auditujeme také vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky. Tyto vztahy jsou často také označovány jako procesy.

Hlavním účelem auditu je vyhodnotit shodu plnění požadavků na systém managementu kvality, přičemž je důležité respektovat:

1. požadavky zákazníka, který disponuje vlastními postupy, z nichž vychází specifické požadavky dodavatele;
2. zákonné požadavky, předpisy a normy respektující oborovou praxi;
3. vnitropodniková pravidla řízení organizace a její postupy (např.: řídicí, technologické, kontrolní), kterými může upravit nebo rozšířit požadavky QMS;
4. modelový standard ISO 9001:2000, která definuje mezinárodní požadavky na řízení, zabezpečování a zlepšování QMS.

V průběhu auditu tým auditorů postupně prověřuje QMS ve třech rovinách:

- a) definování přístupu a odpovědnosti;
- b) stanovené požadavky, specifikace a instrukce;
- c) prokazování účinnosti QMS prostřednictvím objektivních důkazů.

Logiku auditu lze shrnout do čtyř otázek:

1. Lze činnost v rámci procesů identifikovat a má stanoveny vhodné parametry?
2. Jsou přiděleny odpovědnosti a pravomoci?
3. Jsou udržovány a uplatňovány postupy?
4. Jsou dosahovány výsledky, jsou činnosti efektivní?

## 1.2 Důležité pojmy a definice

**Audit** - je systematický, nezávislý a dokumentovatelný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivního hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu.

**Interní audit** - někdy nazývaný audit prováděný první stranou, je prováděn samotnou organizací nebo v jejím zastoupení pro přezkoumání systému managementu a jiné vnitřní účely a smí být základem pro vlastní prohlášení této organizace o shodě. V mnoha případech, zejména v malých organizacích, může být nezávislost auditorů prokázána tím, že neodpovídají za auditované činnosti.

**Externí audit** - zahrnuje to, co se obecně nazývá audit prováděný druhou stranou (provádějí strany, které mají zájem na organizacích, např. zákazníci nebo jiné osoby z jejich pověření). Audity prováděné třetí stranou provádějí externí nezávislé auditorské organizace. Tyto organizace provádějí certifikaci/registraci shody s požadavky, například s požadavky ISO 9001 a ISO 14001.

**Program auditu** - jeden audit nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřených na specifický účel (program auditu zahrnuje všechny činnosti nezbytné k plánování, organizování a provedení auditů).

**Kritéria auditu** - je soubor politik, postupů nebo požadavků (jsou používána jako základ, se kterým se porovnávají důkazy z auditu).

**Důkazy z auditu** - záznamy, konstatování skutečností nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné (důkaz z auditu smí být kvalitativní nebo kvantitativní).

**Zjištění z auditu** - výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu (zjištění z auditu můžeme označovat jako shodu nebo neshodu s kritérii auditu nebo příležitosti pro zlepšování).

**Závěr z auditu** - výstup z auditu poskytnutý týmem auditorů po zvážení cílů auditu a všech zjištění z auditu.

**Klient auditu** - organizace nebo osoba žádající o audit (klientem smí být auditovaná organizace nebo jakákoliv jiná organizace, která má na základě předpisu nebo smlouvy právo požadovat audit).

**Auditovaná organizace** - organizace, u které se provádí audit.

**Auditor** - osoba s prokázanými osobními vlastnostmi a odbornou způsobilostí k provádění auditu (odpovídající osobní vlastnosti auditorů jsou popsány v ISO 919011).

**Tým auditorů** - jeden nebo více auditorů, kteří provádějí audit, podporovaných v případě potřeby technickými experty.

**Technický expert** - osoba, která poskytuje týmu auditorů specifické znalosti nebo odborné posudky.

**Plán auditu** - popis činností a uspořádání organizace auditu.

**Předmět auditu** - rozsah a vymezení auditu (předmět auditu obvykle zahrnuje popis fyzických míst, organizačních jednotek, činnosti a procesu a rovněž časový rozsah auditu).

**Odborná způsobilost** - prokázané osobní vlastnosti a prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti.

**Neshoda** - nesplnění specifikovaných požadavků (nepřítomnost jednoho nebo několika znaků nebo prvků systému nebo jejich odchylka od specifikovaných požadavků).

**Opatření k nápravě** (nápravné opatření) - změna nebo soubor změn v procesu, jejichž cílem je řešení a odstranění daného problému – neshody.

**Verifikace** (ověřování) - potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že specifikované požadavky byly splněny.

**Validace** - potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že požadavky na specifické zamýšlené použití nebo na specifickou aplikaci byly splněny [4].

**QMS** - quality management systems (systém managementu jakosti).

**EMS** - enviromental management systems (systém environmentálního managementu).

### 1.3 Typy auditů

Audity mohou být prováděny s důrazem na ověření způsobilosti systému managementu kvality, procesů anebo produktů. Zvláštním typem auditu je audit procesu poskytování služeb.

- a) **Audit systému managementu jakosti** - systémovým auditem prověřujeme účinnost a efektivnost systému managementu jakosti, tj. existenci a míru

zavedení pomocí záznamů, ukazatelů a výsledků. Audit je především zaměřen na prokazování způsobilosti QMS v oblastech:

- odpovědnosti a pravomocí osob;
- postupů a procesů (příručka kvality, závazné dokumentovatelné postupy, interní postupy organizace);
- údajů z informačního systému (výsledků měření a monitorování);
- závazných záznamů a záznamů z monitorování;

**b) Audit procesu** - auditem procesu prověřujeme účinnost útvarů nebo funkčních míst zabezpečujících dílčí prvky systému jakosti, tj. potvrzení anebo prokázání skutečností o dodržení způsobilosti a účelnosti určitých postupů a činností. Audit procesu je obvykle zaměřen:

- QP - plánování kvality (např. v předvýrobních etapách);
- QC - řízení kvality výroby a/nebo poskytování služeb;
- QA - prokazování kvality v průběhu výroby a/nebo poskytování služeb;
- Analýza výkonů a přístupu ke zlepšování.

**c) Audit produktu** - audit produktu zpravidla představuje prověření systému managementu kvality určitého výrobku, (např.: dílu, projektu nebo zakázky) za účelem prokázání, že jakost výstupu odpovídá požadavkům zákazníka.

**d) Audit služeb** je zaměřen na prověření účinnosti poskytovaných služeb, tj. činností, které jsou obvykle požadovány v souvislosti s produkty z titulu uspokojení požadavků zákazníka, obvykle specifikovaných v kontraktu. Auditem služby je ověřována efektivnost procesu poskytované služby, míra plnění požadavků zákazníka a možnosti zdokonalení postupů. Základním problémem je nehmotný charakter služby, který zpravidla bývá ovlivněn selháním lidského faktoru.

## 2 Plánování a příprava auditu

### 2.1 Plánování auditu dle ISO 19011:2002

Vrcholné vedení organizace potřebuje pro řízení, plánování, přezkoumávání a zlepšování veškerých činností údaje o chodu organizace obsahující pouze faktické informace:

- a) Interní audity představují systematickou analýzu objektivních skutečností, zaevidovaných formou protokolu z auditu.
- b) Tým auditorů dodává vedení organizace původní, nezkreslený záznam o prověřovaných skutečnostech. Je odstraněna filtrace, předkládaných informací na mezistupních řízeních, vedení má audity systémů QMS či EMS zajištěnu kontrolu provádění nápravných a preventivních opatření.

Interní audity se provádějí na základě schváleného ročního programu auditů, a to nejméně jeden audit v každé prověřované oblasti ročně. Tomuto požadavku lze neefektivněji vyhovět prostřednictvím mapy auditů. Mapa auditu (obr.2) umožňuje sestavit plán interních auditů, vztažených k jednotlivým procesům nebo organizačním jednotkám či jednotlivým funkčním místům v organizaci. Pro každý proces a/nebo útvar musí být specifikovány požadavky, modelové normy (např. normy ISO 9001), které jsou součástí QMS.

Odpovědný útvar	Ředitel organizace	Vývoj	TVP	Nákup
Proces	Řízení organizace	Řízení návrhu		Hodnocení dodavatelů
Požadavky ISO 9001				
5.1 Odpovědnost vedení	•			
5.2 Zaměření na zákazníka	•		•	•
5.3 Politika kvality	•			
8.5.2 Opatření k nápravě			•	•
8.5.3 Preventivní opatření	•		•	

Legenda: • Prověřovaný požadavek

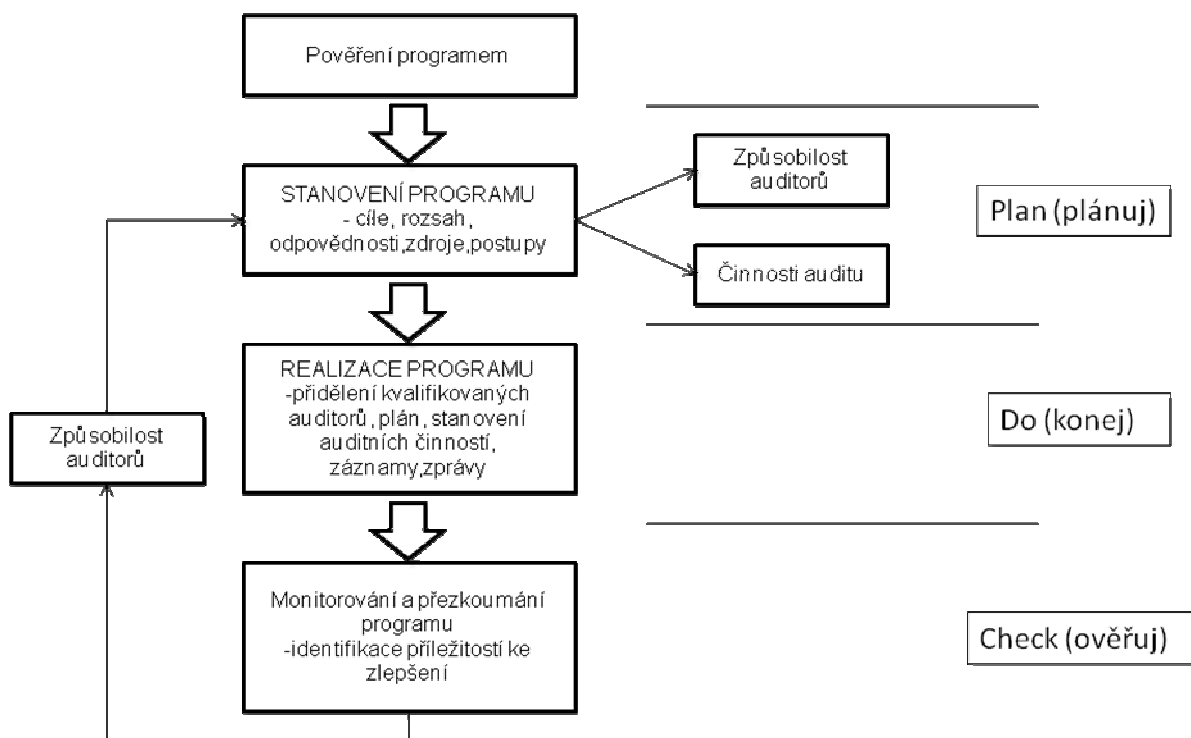
Obr.2 Mapa auditu – proces

Jednotlivým činnostem a organizačním rozhraním jsou v mapě procesů definovány produkty (produktem může být chápán projekt či zakázka) a současně jsou přiřazeny kontrolní, inspekční nebo monitorovací postupy (např.: ISO 9001 pro QMS).

## 2.2 Řízení programu interního auditu

Řízení programu auditu (obr.3) se dle ISO 19011:2000 rozumí řada činností, souvisejících s vytvářením účinné a systematické zpětné vazby systémů QMS či EMS. Zásady pro řízení programů auditů zahrnují zejména:

- stanovení cílů a rozsahu programu auditů;
- stanovení odpovědností, zdrojů a postupů;
- zavedení programu auditů;
- monitorování, přezkoumání a zlepšování efektivnosti programu;
- Požizování a udržování záznamů.



Obr.3 Řízení programu auditu [7]

## 2.3 Rozsah a cíle auditu

Tým auditorů si klade cíle, které chce prověřováním ověřit a k tomu vhodný rozsah auditu.



Obr.4 Stanovení cílů auditu [1]

Systémové audity jsou prováděny z následujících důvodů:

- umožnit ohodnocení systému, je-li požadováno zainteresovanými stranami (smluvními vztahy apod.);
- umožnit trvalé zlepšování systému;
- určit funkčnost zavedeného systému pro splnění cílů;
- určit soulad nebo nesoulad prvků systému se specifikovanými dokumentovanými a realizovanými požadavky;
- zajistit funkčnost systému po významných změnách (např. po reorganizaci útvarů, po revizi postupů);
- ověřit funkčnost stanovených opatření k nápravě.

Procesní audity a audity pracovišť jsou prováděny z následujících důvodů:

- umožnit kvantitativní ohodnocení procesu;
- zajistit trvalé zlepšování procesu;
- prověřit efektivnost procesů;
- zajistit a ověřit kvalitativní způsobilost procesů;
- prověřit faktory ovlivňující variabilitu procesu;
- ověřit funkčnost stanovených opatření k nápravě.

Výrobní audity jsou prováděny z následujících důvodů:

- ověřit kvalitu výrobku pohledem náročného zákazníka;
- umožnit zlepšování výrobků;
- ověřit funkčnost opatření stanovených k nápravě.

### 3 Kritéria pro auditory

#### Osobní vlastnosti

- etický, přístupný názorům, diplomatický, všímavý, vnímavý, všestranný, houževnatý, rozhodný, samostatný.

#### Znalosti a dovednosti

- zásady auditů, postupy a techniky,
- dokumenty systému managementu a referenční dokumenty,
- organizační situace (umožňuje auditorovi pochopit provozní souvislosti organizace,
- vhodné zákony, předpisy a jiné požadavky odpovídající oboru.

#### Vzdělání, pracovní zkušenost, školení/výcvik auditorů a zkušenosti z auditů

- ukončené dostatečné vzdělání dovolující získávat znalosti a dovednosti,
- pracovní zkušenosti (technické, manažerské, odborné), které přispívají k rozvoji znalostí a dovedností,
- ukončené školení/výcvik,
- zkušenost z provádění auditů.

Tab.1 Požadavky na auditory [8]

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

## 4 Interní audit

### 4.1 Interní audit

Interní audity (audity první stranou) jsou jedním z účinných nástrojů rozvíjení systémů managementu jakosti. Cílem auditů je kvalifikované posouzení účinnosti a efektivnosti systému řízení organizace. Vzhledem k nutné objektivitě neprovádějí tyto audity na svých pracovištích příslušní vedoucí pracovišť, ale jmenovaný tým kvalifikovaných auditorů, avšak z jiných pracovišť, než která jsou prověřována (vhodná může být např. vzájemná výměna pracovníků z pracovišť s obdobnou náplní, ale jiných organizačních jednotek). Je vhodné, aby se manažeři organizace spolu s vedoucím auditované oblasti účastnili vstupního zahajujícího jednání, kde mohou konkrétně specifikovat své požadavky na prověřovanou oblast.

Interní audity slouží k ověření systému řízení organizace, proto využívají především pracovníků znalých základů managementu jakosti, ale i prostředí a prověřovaných procesů [5].

Audity první stranou provádí pro interní účely sama organizace nebo jsou vedeny z jejího pověření, tyto audity mohou být základem pro vlastní prohlášení organizace o shodě.

Hlavní charakteristiky interních auditů:

- a) převážně jsou prováděny jako audit prvku, procesu nebo výrobku;
- b) nástroj managementu, který interní audit využívá k přezkoumání účinnosti QMS;
- c) výsledek slouží především pro potřeby organizace;
- d) kvalifikace auditorů je stanovena závazným interním předpisem;
- e) znalost terénu interními auditory;
- f) není striktně vyžadován harmonogram auditu, zejména týkající se dílčího auditu (jednoho prvku, útvaru, procesu);
- g) odlišné použité techniky a terminologie, která je blíže firemní kultuře, než formálnímu názvosloví ISO 9000:2000;
- h) motivace prověřovaných osob není tak výrazná jako u externích auditů.

Audity mohou být prováděny s důrazem na ověření způsobilosti:

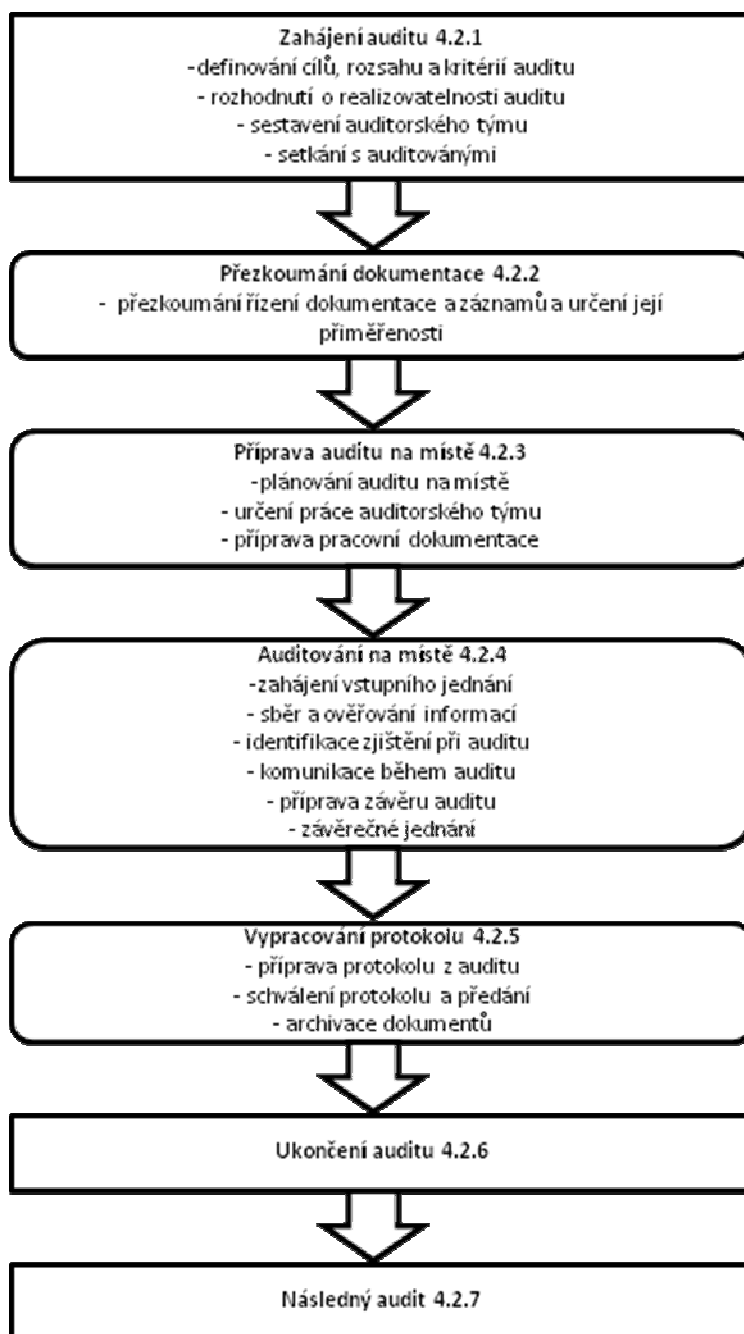
- a) produktů (např. hmotných produktů, tj. výrobků a jejich součástí, zboží; či nehmotných produktů – služeb, software). Audit produktu zpravidla představuje prověření systému managementu kvality určitého výrobku, (např. dílu, projektu nebo zakázky) za účelem prokázání, že jakost výstupu odpovídá požadavkům zákazníka. Zvláštním auditem produktu je audit služby, kterým je ověřována efektivnost procesu poskytované služby, míra plnění požadavků zákazníka a možnosti zdokonalení postupů;
- b) systém managementu jakosti (např. audit je prováděn podle jednotlivých prvků modelové normy ISO 9001, které organizace využívá; audit je prováděn podle oblastí, organizačních jednotek a funkčních míst). Systémovým auditem prověřujeme účinnost a efektivnost systému managementu jakosti, tj. existenci a míru zavedení pomocí záznamů, ukazatelů a výsledků;

- c) procesů (např. výsledkem auditu je ověřování technologické kázně ve výrobě, dodržování postupů pro poskytování služby). Auditem procesu prověřujeme účinnost útvarů nebo funkčních míst zabezpečujících dílčí prvky systému jakosti, tj. potvrzení a/nebo prokázání skutečností o dodržení způsobilosti a účelnosti určitých postupů a činností.

Audity systému QMS či EMS nesmí vést k přenosu odpovědnosti za kontrolu a ověřování prováděné činnosti. Nebo dokonce za neplnění a neshody v systému jakosti na vedoucího auditora nebo tým auditorů.

## 4.2 Hlavní fáze auditu

Činnosti při auditování (obr.5) jsou uspořádány následovně:



Obr.5 Diagram [7]

4.2.1 *Zahájení auditu* – stanovení cíle, rozsahu, plánu a kritérií auditu.

4.2.2 *Přezkoumání dokumentace* – tým auditorů provede individuální přípravu k provedení auditu nastudováním: příručky kvality, závazných směrnic postupů relevantních k auditované oblasti. O výsledcích přezkoumání dokumentace musí být vedoucí auditované oblasti procesu seznámen před zahájením auditu.

4.2.3 *Příprava auditu na místě* – plánování činností souvisejících s agitováním na místě, přidělení úkolů členům týmu auditorů, pracovní dokumenty, příprava pracovních dokumentů a formulářů pro vedení auditu, potvrzení složení týmu auditorů.

4.2.4 *Činnost při auditu na místě* – zahajovací jednání, úkoly a odpovědnosti průvodce, shromažďování a ověřování informací, zjištění při auditu, komunikace s klientem a prověřovaným v průběhu auditu, příprava závěrečného jednání, závěrečné jednání.

4.2.5 *Vypracování protokolu* – přípravě protokolu z auditu a jejího obsahu, schválení protokolu z auditu a jeho distribuce.

4.2.6 *Ukončení auditu* – prezentace výsledků auditu, vrácení dokumentace, která byla podkladem pro vedení auditu na místě.

4.2.7 *Následný audit* – vedoucí auditor rozhodne o formě přezkoumání přiléhavosti a účinnosti nápravných a preventivních opatření dalším auditem na místě.

#### **4.2.1 Zahájení auditu**

Vedoucí auditor je odpovědný za stanovení rozsahu a dosahu daného auditu. Záměr může být vyjádřen pomocí takových faktorů, jako například místo, organizační jednotky, činnosti a procesy. Tým auditorů sdělí při zahájení auditu své cíle, tj. záměr auditu, důvod jeho provedení a požadované výstupy. Pokud bude probíhat audit podle kritérií na systémy QMS a EMS, musí se současně vedoucí auditor přesvědčit o tom, že jsou stanoveny cíle, rozsah a kritéria pro obě oblasti.

Rozsah plánovaných interních auditů je obvykle vymezen druhem auditu, tj. prověřující systém (komplexní audit nebo jeho část (dílní audit), proces a/nebo průběh zakázek). Vedoucí auditor zváží rozsah přípravy, zejména s ohledem na:

- a) dostatek informací pro plánování auditu;
- b) možnosti komunikace s vedoucím auditované oblasti;
- c) časové možnosti a omezení týkajících se jiných zdrojů;

Sestavení počtu členů týmu auditorů záleží na cílech a rozsahu auditu. Pokud pracuje pouze jeden auditor, musí provádět všechny činnosti vedoucího auditora a splňovat požadavky na tuto funkci. Velikost a členění týmu může být ovlivněna následujícími předpoklady:

- a) cíle, rozsah, kritéria a odhadovaná doba trvání auditu;
- b) všeobecné požadavky na způsobilost auditorů, kteří mají svou práci dosáhnout cílů auditu;
- c) nezávislost na práci, v oblastech, kterou sami vykonávali;
- d) schopnosti členů týmu komunikovat s auditovanými osobami;
- e) členové týmu mají být odborníky v prověřovaných oblastech (procesech);

- f) auditoři mají disponovat v rámci celého týmu znalostmi a dovednostmi pro dosažení cílů auditu.

Vedoucí auditor potom určí vhodný způsob komunikace s auditovanými osobami. Vedoucí auditor musí být s dostatečným předstihem (cca 7dnů) informován o harmonogramu auditu a složení týmu auditorů. Na vyžádání musí být auditorům dostupné relevantní dokumentované postupy a příručka jakosti.

#### 4.2.2 Přezkoumání dokumentace

Několik dnů před auditem obdrží tým auditorů dokumentaci procesu nebo útvaru. Před auditováním na místě se tým auditorů přesvědčí, zdali vyhovuje dokumentace požadavkům normy ISO 9001:2000 a splňuje kritéria a rozsah auditu. Dokumentace pro audit může obsahovat relevantní dokumentované postupy a záznamy systému managementu kvality, včetně předchozích protokolů z auditu. Jsou-li k úrovni dokumentace vyjádřeny pochyby, informuje vedoucí auditor písemně vedoucího auditované oblasti o výsledcích přezkoumání dokumentace. Tým auditorů sestaví dotazník. Vychází z firemního seznamu otázek a zkušeností auditorů. Pokud je používán standardní seznam, musí jej auditoři doplnit individuálními otázkami. Prověřování smí být seznámení se seznamem otázek. Součástí přípravy auditu je vždy seznámení se seznamem otázek a seznámení s problémovými oblastmi z předchozích auditů.

#### 4.2.3 Příprava auditu na místě

Vedoucí auditor seznámí tým s rozsahem auditu, prověřovanými útvary a/nebo procesy a s osobami, se kterými bude při auditu jednáno. Příprava auditu obsahuje podklady jako například plán auditu, časový plán (harmonogram), prověřované osoby, se kterými bude jednáno, podklady (norma ISO 9001, příručka jakosti, směrnice) a záznamy pro audit [8].

Harmonogram auditu obdrží vedoucí prověřované oblasti alespoň týden před auditem. Vlastní provedení auditu představuje zjištění míry shody plnění kritérií auditu:

- a) ověření funkčnosti systému jakosti, zkoumání efektivnosti postupů či procesů (např. aplikace dotazníku s bodovacím systémem);
- b) splnění požadavků a specifikací zákazníka (např. měření spokojenosti zákazníka);
- c) vyhodnocení požadavků zákonných norem a předpisů (např. ručení za škody způsobené vadným výrobkem);
- d) kritéria prokazování shody postupů a praxe;
- e) kritéria výkonnosti organizace (např. vyhodnocení ekonomických výsledků organizace, hodnocení úspěšnosti projektu či zakázky).

Vedoucí auditor ověří výsledek přípravy a zohlední předběžné informace dodané prověřovaným (např. doba, kdy jsou k dispozici důležití pracovníci útvaru). Příprava auditu je prezentována na zahajovacím jednání, kde lze upřesnit program a časový plán auditu.

#### 4.2.4 Činnost při auditu na místě

Složení auditorského týmu vychází z požadavku nezávislosti auditorů na prověřované oblasti a určuje jej vedoucí programu auditů (např. představitel vedení pro jakost, manažer jakosti).

Za přípravu týmu auditorů odpovídá jeho vedoucí auditor, který je určen ročním plánem auditů. Počet auditorů je zpravidla dva nebo tři, podle rozsahu prověřované oblasti a požadavků na specializaci. Je vhodné, aby v týmu byla osoba znalá technické problematiky auditu (technický expert). V případě potřeby (např. za účelem výcviku) smí být rozšířen o pozorovatele, jejichž přítomnost zpravidla odsouhlasí vedoucí prověřované organizace nebo jejího útvaru.

Zahajovací jednání představuje týmu auditorů vstup do prověřované oblasti a vyhodnocení podmínek pro splnění záměru auditu. Vedoucí auditor představí tým a stručně sdělí záměr auditu (tj. rozsah, cíl, postup). Následně je projednán program auditu, dohodne se způsob komunikace a výměny informací, včetně vzájemného předávání výsledků. Vedoucí auditor objasní prověřovaným klasifikaci neshod. Je vhodné si vyžádat průvodce, který má oprávnění požádat všechny osoby v prověřované oblasti ke spolupráci s auditorem. Důležité je neopomenout stanovit termín rozhovorů s řídicími pracovníky, se kterými chce tým v průběhu auditu jednat a dohodnout s nimi čas závěrečného jednání.

Zjištění z auditu tým auditorů shromažďuje za účelem splnění záměru auditu. Jednotlivá zjištění musí být týmem auditorů ověřena a doložena objektivními důkazy, teprve poté se stávají neshodami.

Zjištění mají být získávána a ověřována různými způsoby z více zdrojů jako:

- a) rozhovory na všech úrovních řízení organizace a realizace výrobu;
- b) pozorování činností a okolního pracovního prostředí a podmínek;
- c) dokumentace (např. politika a cíle jakosti, plány, směrnice, technologické postupy, pracovní a kontrolní instrukce, kontrolní a zkušební plány);
- d) záznamy (např. záznamy o jakosti výrobků, záznamy o schválení výrobní dokumentace, zápisy z porad, záznamy o reklamacích zákazníků);
- e) soubory dat, analýzy, indikátory měření a výkonu, záznamy z jiných zdrojů (např. informace od zákazníka a distribuční sítě, hodnocení dodavatelů, informace o výsledku auditů certifikačního orgánu).

Zjištění získané během auditu je nutno brát pouze jako vzorek dostupných informací, protože audit je veden během limitované doby a s omezenými zdroji.

V průběhu vlastního auditu má tým auditorů respektovat následující zásady:

- a) za účelem získání kvalitativních a kvantitativních důkazů musí rozhovory probíhat v průběhu auditu;
- b) je vhodné, aby rozhovory probíhaly co nejbližší pracovnímu místu prověřované osoby;
- c) tým auditorů využívá doprovod, který má oprávnění přerušit spolupracovníky v prověřované oblasti a požádat je o rozhovor s auditorem;
- d) před zahájením rozhovoru je účelné, aby auditor stručně sdělil cíl a požadavky na pověřovaného;

- e) auditor má v průběhu rozhovoru využívat vhodné techniky a taktiky vedení auditu (např. správně kladené otevřené a uzavřené otázky, kterými se dotazuje na plnění požadavků) a dotazníky;
- f) rozhovor by měl začít otázkou na popis práce prověřovaného;
- g) pro práci s rozsáhlými soubory musí tým auditorů zvolit vhodný způsob vzorkování údajů, aby získal věrohodný soubor informací pro jejich vyhodnocení;
- h) auditor má na místě vyřešit nejasnosti vedoucí k nesprávným závěrům;
- i) auditor má prověřovaného informovat o ukončení rozhovoru a poděkovat za spolupráci;
- j) výsledky rozhovoru mají být vyhodnoceny, a o závěrech je informován vedoucí prověřované oblasti.

#### 4.2.5 Vypracování protokolu

Protokol z auditu sestavuje vedoucí auditor, který rovněž odpovídá za jeho obsah. Protokol z auditu představuje souhrn informací o auditu, obsahující věcné informace, údaje o prověřovaných, přehledné výsledky auditu a v prohlášení o výsledku též posouzení prověřovaného systému řízení jakosti. Systém interních auditů zpravidla nevyžaduje procentuální plnění nebo bodovací systém, účelem je ověřovat způsobilost a funkčnost systému managementu kvality.

Protokol z auditu má formální obsah stanoven v normě 19011:2002. Protokol musí obsahovat:

- a) cíle a rozsah auditu;
- b) identifikaci (název) organizace, včetně dílčích organizačních jednotek, ve kterých byl audit prováděn;
- c) identifikaci vedoucího auditora, členů týmu auditorů;
- d) identifikace zprávy;
- e) kritéria auditu;
- f) datum a místo konání auditu;
- g) zjištění neshod a nedostatků;
- h) závěry z auditu (výsledky).

Doplňkové informace v protokolu z auditu:

- a) harmonogram auditu;
- b) prezenční listina (seznam auditovaných);
- c) identifikaci vedoucího auditované oblasti;
- d) identifikaci referenčních dokumentů;
- e) kritéria pro prověřování, požadavky norem, postupy;
- f) posudek do jaké míry systém splňuje požadavek příslušné normy;
- g) zdokumentování objektivních důkazů, včetně nevyřešených oblastí nebo oblastí, které nebyly auditovány;
- h) závěry týkající se diskrétnosti určitých údajů a informací z auditu;

- i) doporučení související s následným auditem;
- j) datum a podpisy vedoucího auditora a členů jeho týmu;
- k) datum a podpisy vedoucího auditované oblasti organizace;
- l) seznam dokumentů, které tvoří přílohu;
- m) rozdělovník [7].

Aby provedení vnitřního auditu bylo účinné, musí bezprostředně na tento audit navazovat:

- návrh nápravných opatření dle pořadí důležitosti;
- harmonogram realizace opatření, odpovědnost, termíny;
- ověření splnění nápravných opatření;
- vyhodnocení účinnosti nápravných opatření.

Protokol z auditu má být vyhotoven co nejdříve po skončení auditování na místě. Originál záznamů o neshodách a protokolu z auditu předkládá vedoucí auditor vedoucímu prověřované oblasti (kopie podle rozdělovníku, nesmí být zapomenuto na představitele managementu v rámci organizace).

Protokol by neměl obsahovat:

- neshody napravené uspokojivě v průběhu auditu;
- důvěrné informace získané během auditu;
- záležitosti, které nebyly předmětem závěrečné schůzky;
- subjektivní názory, extrapolace zjištění, spekulace;
- nejednoznačná, mlhavá tvrzení;
- protichůdné výrazy.

Protokol z auditu je záznamem o jakosti. Musí být stanovena přístupnost, doba a místo archivace a dále musí splňovat všechny požadavky na řízenou dokumentaci (identifikaci, kompletnost, autorizaci, aktualizaci a distribuci).

#### **4.2.6 Ukončení auditu**

Na základě zaznamenání zjištění a jejich shromáždění zpracuje tým auditorů závěry z auditu, které prezentuje na závěrečném jednání. Jsou-li k činnosti týmu auditorů v průběhu prověřování výhrady, komunikuje vedoucí auditor s vedoucím prověřované oblasti, aby vzájemně odsouhlasili formulaci sporných zjištění.

Audit je ukončen vypracováním a rozesláním zprávy z auditu. Pod pojmem závěr z auditu rozumíme výstup z auditu poskytnutý týmem auditorů po zvážení cílů auditu a všech zjištění z auditu.

Je obvyklé, že se tým auditorů v průběhu dne, anebo před prezentací závěrů, se sejde v uzavřené místnosti, kde projedná zjištění z auditů. Ojedinelá zjištění tak mohou být konzultována a dodatečně ověřena dalšími členy týmu. Instruktaž týmu je někdy nazývána "briefing". Schůzka auditorů musí být vedoucím auditorem svolávána také v případech zásadního rozhodnutí o nefunkčnosti nebo absenci podstatných prvků systému jakosti v průběhu auditu. Vedoucí auditor smí změnit program auditu podle okolností, které nebylo možné předpokládat před zahájením auditu. Během této schůzky nemá být přítomen doprovod (průvodci auditora). Na závěrečném jed-

nání je projednán návrh obsahu protokolu z auditu. Protokol včetně vyhodnocení může být výchozím bodem určitého školení vrcholového vedení, které lze podložit řadou příkladů i důkazů. Doba trvání má být přizpůsobena závažnosti výsledků auditu, neměla by však překročit cca 30 min.

Program závěrečného jednání řízeného vedoucím auditorem musí zahrnovat:

- a) poděkování za spolupráci a vytvořené pracovní podmínky;
- b) vyslovení rámcového hodnocení účinnosti prověřovaného systému jakosti a pozitivního přínosu auditu;
- c) podepsání prezenční listiny nebo jiného záznamu o přítomnosti na schůzce;
- d) zopakování cíle a rozsahu auditu a zhodnocení jejich naplnění;
- e) stručnou prezentaci zjištění, objasnění jak zaznamenat nápravné opatření a jak bude proveden následný audit;
- f) podepsání záznamů o neshodách;
- g) připomenutí skutečnosti, že audit prověřuje pouze vzorek činností a že tudíž mohou existovat problémy, které nebyly zaznamenány během auditu;
- h) stručné zhodnocení výsledků auditu včetně zdůraznění přijmout nápravná opatření v odsouhlaseném termínu;
- i) informaci jakým způsobem bude distribuován protokol z auditu;
- j) odpovědi na případné otázky nebo diskuze možných nápravných opatření;
- k) závěrečné poděkování a rozloučení.

Je vhodné, když jsou požadavky auditora projednány s příslušnými pracovníky a představitelem vedení v prověřované oblasti podepsány záznamy o nehodách zjištěných během auditu. Uznání těchto neshod v průběhu závěrečného jednání je snazší a dochází méně k případným nedorozuměním.

Doporučuje se přečíst všechny neshody v řadě za sebou tak, jak jsou zapsány ve schválených záznamech v návaznosti na předání kopií těchto záznamů představiteli auditované oblasti. Případné dotazy je vhodné nechat odeznít až po prezentaci celkových závěrů. Protokol z auditu musí být v souladu s prezentací výsledku auditu při závěrečném jednání.

Během závěrečné schůzky musí auditor:

- a) být připraven podpořit veškerá svá tvrzení objektivními důkazy;
- b) nenechat se vtáhnout do interních sporů;
- c) uznat omyl v klasifikaci některého ze zjištění v případě, že připomínky jsou oprávněné;
- d) vyvarovat se vymáhání konkrétního nápravného opatření, ale zhodnotit přiléhavost opatření, která již byla vedením přijata;
- e) požadovat a sjednat termín, do kdy budou vedoucím prověřované oblasti přijata opatření k nápravě a prevenci;
- f) odmítnout schválit narychlo ustanovená nápravná opatření.

#### **4.2.7 Následný audit**

Opakovaný audit, vyvolaný potřebou ověřit výsledky opatření k nápravě či preventivních opatření, se nazývá následný audit. Vypracování plánu nápravných opatření a následný audit patří do procesu auditování, ale jsou časově odděleny od ukončení auditu. Za zpracování plánu nápravných opatření a jeho plnění odpovídá vedoucí auditované oblasti.

Vedení organizace smí stanovit neplánovaný audit, který je zaměřen na problémová místa řízení a realizace produktu.

## 5 Interní audit v malé organizaci

Norma ČSN EN ISO 19011 (směrnice pro auditování QMS a/nebo EMS) je určena k použití širokému okruhu potencionálních uživatelů. Návod v této normě je záměrně přizpůsobitelný a její použití může být rozdílné podle velikosti, povahy a složitosti auditované organizace, stejně tak jako podle cílů a předmětu prováděných auditů. Jedním z jejích záměrů je podpořit používání této mezinárodní normy v malých organizacích.

Interní audit má poskytovat přiměřené zajištění vazeb na dosahování obecných cílů. Přiměřené zajištění vyvažuje dané ohledy vůči nákladům, přínosům a rizikům na dostatečnou úroveň důvěryhodnosti. Určení, jak velké zajištění je přiměřené vyžaduje rozvahu. Při uplatňování rozvažovacího postupu by manažeři měli rozpoznat rizika spojená s danými operacemi a jejich přijatelnou úroveň rizika za proměnlivých okolností vyhodnotit rizika jak kvantitativně tak kvalitativně.

Přiměřené zajištění vychází z toho, že by náklady na interní audit neměly převýšit odvozený užitek. Náklady zahrnují finanční zdroje spotřebované k danému účelu a takové ekonomické ztráty, jaké představují opoždění operací, snížení úrovně produktivity nebo nízká morálka zaměstnanců. Přínosy se měří podle snížení stupně rizika ohrožení stanovených cílů. Jako příklad lze uvést zvýšení pravděpodobnosti, že budou odhaleny podvody, případy plýtvání či zneužívání apod., anebo že se podaří předcházet nevhodným aktivitám či zvýšit úroveň souladu s předpisy.

Rozvržení takových interních auditů, které s příznivými náklady snižují daná rizika na přijatelnou úroveň, vyžaduje, aby manažeři jasně rozuměli po všech stránkách cílům, jakých má být dosahováno. Manažeři mohou vytvořit systémy s nadměrnou kontrolou v jedné oblasti operací a to s nepříznivým dopadem na jiné operace. Například mohou zaměstnanci zkoušet obcházet obtížné procedury, těžkopádné úkony mohou způsobit příčinou zdržování a přílišné rozptylování pravomocí může vytvořit těžkosti s rozlišením odpovědnosti jednotlivců. Takto může být užitek odvozený z nadměrných kontrol v jedné oblasti převážen zvýšenými náklady v jiných aktivitách.

### 5.1 Průběh auditu v malé organizaci

Zejména v malých organizacích se často setkáváme s problémem ustanovení vlastního interního auditora. A to ať z důvodu nevhodné, či nedostatečné kvalifikace, nebo povahy pracovního zařazení v procesu. Nezávislost vlastního auditora může být demonstrována tím, že auditor nenese odpovědnost za činnosti, které mají být auditovány. V případě, že řadoví pracovníci ani vedoucí nesplňují podmínku nezávislosti v obou případech, by kdokoliv z nich prověřoval svoji vlastní práci, se na provedení interních auditů najímá zpravidla externí specialista.

Vedení auditů malých organizací nevyžaduje tým auditorů a technické experty. Nejsou zde tak vysoké nároky na organizační zvládnutí auditů, na druhé straně, se požadují vyšší nároky na všestrannost auditorů. Univerzální auditoři nemusí být tak zdatní v řízení individualit, zato však musí být velmi všestranní a v případě potřeby se musí vyznat ve více systémech řízení. Je-li auditor pouze jeden, což lze u malé organizace předpokládat, musí vykonávat všechny příslušné povinnosti vedoucího týmu auditorů. Vzhledem k přehledným vztahům a počtu prověřovaných osob lze očekávat využití průvodce jen v krajních situacích.

Méně procesů, produktů a organizačních jednotek je pro malé organizace charakteristické. S tím je spojená menší náročnost auditu na jeho řízení a organizaci.

Potřebné u malých organizací je dodržení postupu auditu, jak bylo popsáno výše v předchozích kapitolách, ale časová náročnost na jednotlivé činnosti klesá s počty zaměstnanců, organizačních jednotek a procesů.

Vzhledem ke stupni rizika nebudeme prověřovat všechny procesy a činnosti probíhající v malé organizaci, ale zaměříme se především na hlavní procesy a činnosti (vždy musíme mít na paměti ekonomický dopad auditu). Přehnané nároky na rozsah a hloubku neplní svůj účel u malé organizace jsou daleko větším rizikem než u velké společnosti, která je schopna takto vzniklé ztráty kompenzovat z jiných aktivit. Pro malé společnosti může přebujelá byrokracie být přímo likvidační.

## Závěry

Interní audity jsou dnes vedeny na mnohem vyšší úrovni než tomu bylo dříve, tím roste přínos pro obě strany. Potřebné zkušenosti auditorů audit od auditu rostou a díky tomu jsou schopni poskytovat vyšší přidanou hodnotu než doposud.

Auditování bude také v budoucnu znamenat zjišťování shody s normou a ustanoveními a v případě odchylek přijetí potřebných opatření. Bude ale stále více službou, která bude hodnocena podle odpovídající tvorby hodnoty.

Audity orientované na bujnost budou stále více shromažďovat vědomosti, výsledkem budou učící se organizace. Budou v budoucnu také více využívány pro včasnou identifikaci potencionálních rizik a k odvrácení potencionálního nebezpečí v oblastech jakosti výrobku, jakosti managementu, životního prostředí, zdraví a bezpečnosti, bezpečnosti informací, financí a dalších.

Hlavní úlohou auditora dnes není zkoumání toho, jak jsou v organizaci splněny požadavky té, či oné normy, ale toho, jak nastavené realizační procesy, zohledňující pochopitelně požadavky normy, garantují plnění požadavků zákazníka, jak efektivně je vykonávají a jak efektivně jsou při tom využívány zdroje, které má organizace k dispozici.

Pokud se obě strany vzájemně respektují a uznávají, pak je dnešní podoba auditu objektivním obrazem schopnosti organizace splnit požadavky na ni obecně kladené.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] SCHEIBER, Konrad. *Profesionální auditování*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2000. 122 s. ISBN 80-02-01400-6
- [2] MILLS, CH. A. *The Quality Audit*. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1989, ISBN 0-07-042428-4
- [3] FOX, M.J., GENTLE, J.F. *Principy a techniky managementu jakosti : Modul 416c1 - prostředky a nástroje řízení a zlepšování jakosti*. Holec P.. 1. vyd. Brno : VUT v Brně, 2001. 132 s. ISBN 80-214-1930-X.
- [4] ČSN EN ISO 9000.2006 Systémy managementu kvality - Základy, zásady a slovník
- [5] ČSN EN ISO 9001.2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky
- [6] ČSN EN ISO 9004.201 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- [7] ČSN EN ISO 19011.2003 Směrnice pro auditování jakosti a/nebo systému environmentálního managementu
- [8] Komentované vydání ČSN EN ISO 19011.2003 Směrnice pro auditování jakosti a/nebo systému environmentálního managementu