

# **PŘÍRUČKA KVALITY**

**NOVEKO 96 spol. s r.o.**

Vnitřní předpis dle odst. 4.2.2, čl. 4.2 ČSN EN ISO 9001

**Motto:**

**Zavedení, udržování a zlepšování systému managementu kvality NOVEKO 96 spol. s r.o. je zaměřeno na:**

- rozvíjení zájmu zákazníků o nabízené a poskytované služby v oblasti vedení účetnictví a v oblasti školicí činnosti (pořádání kurzů, seminářů, přednášek),
- poskytování služeb v oblasti vedení účetnictví a v oblasti školicí činnosti na vysoké kvalitativní, obsahové i organizační úrovni.

## ÚVOD

Nároky zákazníka na kvalitu poskytovaných služeb neustále rostou a proto paní Květoslava Novotná, jednatelka společnosti a jediný společník společnosti NOVEKO 96 spol. s r.o. (dále také „organizace“), rozhodla v září roku 2004 o zahájení přípravy společnosti na certifikaci systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001 (dále jen QMS) nezávislým akreditovaným certifikačním orgánem.

Záměrem je:

- efektivním a účinným způsobem identifikovat a plnit potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran (zaměstnanců organizace, dodavatelů, vlastníka, veřejnosti), aby se dosáhlo konkurenčních výhod a
- dosahovat, udržovat a zlepšovat celkovou výkonnost a způsobilost organizace.

### 0.1 Určení předmětu a rozsahu certifikace QMS

Předmět a rozsah certifikace QMS se vztahuje na celou organizaci, činnosti a procesy, které ovlivňují jakost služeb NOVEKO 96 v předmětu podnikání:

- **činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,**
- **organizování školící činnosti (kurzů, seminářů, přednášek).**

Předmět a rozsah certifikace QMS je určen prvky a požadavky normy **ČSN EN ISO 9001.2009 Systém managementu kvality – Požadavky**.

V oblasti vedení účetnictví návrh a vývoj dle **čl. 7.3.** normy není prováděn a je z předmětu certifikace systému managementu kvality NOVEKO 96 **vyloučen**. Z předmětu a rozsahu certifikace jsou **vyňaty** rovněž požadavky **čl. 7.6.**, které se týkají problematiky řízení monitorovacích a měřících zařízení, kalibrování nebo ověřování, justování, seřizování atd..

V QMS je určen typ a rozsah řízení procesů, které mají vliv na shodu produktu (poskytovaných služeb) s požadavky, zajišťovaných pomocí externích zdrojů. Těmito externími zdroji jsou jednak externí lektori (školicí), jednak pronajímatelé nebytových prostor (učeben, sálů apod. vhodných pro poskytování služeb v oblasti vzdělávání). Zajištění řízení procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů nezbavuje společnost odpovědnosti za shodu s požadavky zákazníka, zákonů a předpisů. Předmětné procesy jsou řízeny v potřebném rozsahu prostřednictvím postupů nákupu dle **čl. 7.4** a poskytování služeb dle **čl. 7.1, 7.3 a 7.5**.

## 1. VŠEOBECNĚ

### 1.1 Účel PK

Účelem PK je popsat systém managementu kvality a stanovit pravidla pro uplatňování a rozvíjení systému a neustálé zlepšování jeho efektivity, která jsou závazná pro management a všechny zaměstnance organizace.

Tato PK dále zahrnuje:

- a) oblast použití QMS,
- b) dokumentované postupy v QMS NOVEKO 96 a odkazy na dokumentované postupy (směrnice, registry, vzory atd.),
- c) popis vzájemného působení mezi procesy QMS.

Struktura kapitol a článků PK, pokud je to možné, kopíruje strukturu kapitol a článků ČSN EN ISO 9001:2009.

### 1.2 Rozsah působnosti PK

PK je závazná pro management a všechny zaměstnance NOVEKO 96 spol. s r.o., kteří byli seznámeni s touto PK a informováni o povinnosti plnit určené požadavky zavedeného QMS.

PK poskytuje managementu a zaměstnancům NOVEKO 96, zákazníkům, dodavatelům, inspekčním a certifikačním orgánům a dalším zainteresovaným stranám základní informaci, jak společnost plní požadavky mezinárodní normy ISO 9001.

## 2. PRÁVNÍ POSTAVENÍ, PROFIL A VEDENÍ SPOLEČNOSTI

### 2.1 Právní postavení společnosti

Společnost:	
obchodní jméno:	<b>NOVEKO 96 spol. s r.o.</b>
právní forma:	společnost s ručením omezeným
sídlo:	Brno, Úprkova 5, PSČ 621 00
identifikační číslo:	634 85 214
daňové identifikační číslo:	CZ634 85 214

předmět podnikání: - obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- činnost realitní kanceláře
- organizování školicí činnosti (kurzů, seminářů, přednášek)
- hostinská činnost

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Brně v oddílu C, vložce 21280, dne 13.12.1995 jako společnost s ručením omezeným, která je oprávněná k podnikatelské činnosti.

Jednatelkou a jediným společníkem společnosti je paní Květoslava Novotná, bytem Brno, Cacovická 66, 614 00. Za společnost jedná a podepisuje. Dalším jednatelem je pan Luděk Novotný, bytem Brno, Úprkova 5, PŠC 621 00.

#### – Provozovna a kontakt

Místo a adresa provozovny:	NOVEKO 96 spol. s r.o., Hudcova 76, 612 00 Brno
Telefon a fax:	+420 541 613 640
E-mail:	<a href="mailto:vzdelavani@noveko.cz">vzdelavani@noveko.cz</a>
Adresa webové stránky:	<a href="http://www.noveko.cz">www.noveko.cz</a>

### 2.3 Profil společnosti

Společnost NOVEKO 96 spol. s r.o. byla založena v roce 1995. Svou činností navázala na předchozí podnikatelské aktivity daňové poradkyně Květoslavy Novotné, která po roce 1989 vedla účetnictví začínajícím podnikatelům. V současné době firma poskytuje služby v oblasti účetnictví, daní a souvisejících ekonomických činností a působí jako vzdělávací agentura. Činnost firmy zajišťuje devět stálých zaměstnanců a externě spolupracujeme s dalšími daňovými poradci, auditory právníky a odbornými lektory.

V oblasti účetních, daňových a ekonomických služeb patří mezi naši klientelu zejména drobní živnostníci, lékaři, umělci, dále obchodní, stavební, dopravní firmy, čerpací stanice, restaurace, družstva, společenství vlastníků, účastníci různých sdružení. Na základě smlouvy o dílo nebo mandátní smlouvy zajišťujeme vedení daňové evidence, vedení účetnictví, zpracování mezd, sestavujeme daňová priznání a hlášení, poskytujeme účetní a daňové poradenství. Služby provádíme v kancelářích naší společnosti nebo přímo u klienta.

Vzdělávací činnost byla zahájena v roce 1998. V roce 2002 jsme získali akreditaci MVČR a působíme jako akreditovaná vzdělávací instituce pro průběžné vzdělávání úředníků ÚSC. Vzdělávací programy jsou zaměřeny zejména na problematiku územních samosprávných celků a příspěvkových organizací. Některé programy jsou všeobecnějšího charakteru a mohou je využívat i podnikatelské subjekty. Na zakázku připravujeme jednotlivé semináře nebo celé vzdělávací programy. Lektori našich seminářů jsou odborníci z řad metodiků příslušných ministerstev, krajských úřadů, finančních úřadů, auditorů, právníků, daňových poradců a zkušených odborníků z praxe.

V oblasti vzdělávání působí Květoslava Novotná, účetní a daňová poradkyně v řadě vzdělávacích společností a agentur. Aktuální semináře v chronologickém členění s kontaktem na agenturu najdete též na našich [www](http://www.noveko.cz).

Novou formu vzdělávání prostřednictvím internetu nabízíme pro účetní. Jedná se o možnost naučit se účetnictví nebo prohloubit své znalosti v rámci vlastního časového rozvrhu. Podmínkou je pouze připojení na internet.

### 2.4 Vedení společnosti

Členy vedení společnosti NOVEKO 96 jsou:

paní **Květoslava Novotná**, jednatelka společnosti:

- za společnost jedná a podepisuje
- v oblasti pracovněprávních vztahů vykonává funkci ředitelky

pan **Luděk Novotný**, jednatel společnosti

- manažer vzdělávání
- výkonný vedoucí na úseku vzdělávání

pan **Ing. Tomáš Dalecký**, hlavní účetní:

- výkonný vedoucí na úseku vedení účetnictví

paní **Marcela Jašová**, manažer vzdělávání, samostatná účetní:

- představitel managementu pro kvalitu (PMK) a správce dokumentace QMS

### 3. TERMÍNY, DEFINICE, ZKRATKY

#### 3.1 Termíny a definice

Pro účely této Příručky a dokumentovaných postupů (směrnic) QMS platí následující termíny a definice:

**Audit** – systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.

**Auditor** – osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu.

**Auditovaná organizace** – organizace, v níž se provádí audit.

**Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – podmínky a činitelé, které ovlivňují zdraví zaměstnanců, dočasných pracovníků, zaměstnanců dodavatele, návštěvníků a všech dalších osob na pracovišti.

**Dokument** – informace a jejich podpůrné médium.

**Dokumentovaný postup** – pokud se v dokumentaci QMS objeví termín „dokumentovaný postup (dále též DP)“, znamená to, že postup je vytvořen, dokumentován, uplatněn a udržován.

**Dodavatel** – společnost nebo osoba, která dodává, poskytuje produkt.

**Důkaz z auditu** – záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné.

**Informace** – údaje obsahující význam.

**Infrastruktura** (organizace) – systém vybavení, zařízení a služeb potřebných pro provoz organizace.

**Kritéria auditu** – soubor dílčích politik, postupů nebo požadavků používaných jako reference.

**Náprava** – opatření k odstranění zjištěné neshody.

**Neshoda** – nesplnění požadavku.

**Neustálé zlepšování** – opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky.

**Odborná způsobilost** – prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti.

**Opatření k nápravě** – opatření k odstranění příčin zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.

**Organizace** – skupina zaměstnanců a vybavení s uspořádáním povinností a vztahů.

**Plán kvality** – dokument v němž je specifikováno, které postupy a související zdroje se musí pro daný proces, produkt použít, kdo je používá a jak se použijí.

**Postup** – specifikovaný způsob provádění činnosti nebo procesu.

**Požadavek** – potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

**Pracovní prostředí** – soubor podmínek, z kterých se práce provádí.

**Preventivní opatření** – opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.

**Produkt** – výsledek procesů; v případě realizace staveb je možno této definici přiřadit konečný produkt – ke zhotovené stavbě resp. části stavby.

**Proces** – soubor vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

**Proces kvalifikace** – proces k prokázání schopnosti plnit specifikované požadavky.

**Program auditů** – jeden audit nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřený na specifický účel.

**Provozní dokumentace strojů, zařízení, přístrojů a nářadí** – soubor dokumentů obsahující průvodní dokumentaci, záznam o poslední nebo mimořádné revizi nebo kontrole.

**Průvodní dokumentace** – soubor dokumentů obsahujících návod výrobce pro montáž, manipulaci, opravu, údržbu, výchozí a následné pravidelné kontroly a revize zařízení, pokyny pro případnou výměnu nebo změnu části zařízení.

**Shoda** – splnění požadavku.

**Spokojenost zákazníka** – vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

**Systém managementu kvality** – systém managementu pro zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost.

**Technický expert** (audit) – osoba, která poskytuje specifické znalosti nebo provádí odborné posudky o předmětu auditu.

**Tým auditorů** – jeden nebo více auditorů provádějících audit.

**Vlastník (garant) procesu** – řídicí zaměstnanec, jež je odpovědný za probíhající proces.

**Zainteresaná strana** – jednotlivec nebo skupina, které se týká plnění QMS organizace nebo je jím ovlivněna.

**Zákazník** – právnická nebo fyzická osoba přijímající produkt.

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

**Záznam** – dokument, v němž jsou uvedeny dosažené výsledky nebo v němž se poskytují důkazy o provedených činnostech. (Pozn.: Záznamy se mohou používat např. pro dokumentování sledovatelnosti a poskytování důkazu a ověřování, preventivním opatření a o opatření k nápravě. Záznamy obecně nemusí podléhat řízené revizi.)

**Zjištění z auditu** – výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu.

**Způsobilost** – schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt.

A další termíny a definice uvedené v ČSN EN ISO 9000 Systém managementu kvality – Základy, zásady a slovník, nebo v dokumentu, zákonu, předpisu nebo normě, na který se tato Příručka kvality nebo příslušný DP odkazuje. Některé termíny, definice nebo zkratky mohou být vysvětleny přímo v textu nebo ve vysvětlivkách k textu nebo záznamu.

Kdekoli se v textu této PK a dokumentovaných postupů QMS NOVEKO 96 vyskytne termín „produkt“, může to znamenat také „službu“.

### 3.2 Zkratky

V PK a dalších VP QMS NOVEKO 96 jsou používány následující zkratky:

A	auditor
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN	česká technická norma
D	dodatek
DAP	daňový poradce
DHO	dohoda o hmotné odpovědnosti
DOD	dodavatel, zhotovitel
DOK	dokument, doklad
DP	dokumentovaný postup
DPC	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
E	elektronická podoba dokumentu nebo záznamu
ED	dokument, doklad externí (převzatý)
ES	externí specialista
HÚ	hlavní účetní
IA	interní audit
IŘA	individuální řídicí akt
ISO 9001	ČSN EN ISO 9001:2009 ≅ ISO 9001:2000 Systémy managementu kvality - Požadavky
JS	jednatel společnosti, statutární orgán
KUS	kupní smlouva
LE	lektor
MV	manažer vzdělávání
NPO	nápravné a/nebo preventivní opatření

ObčZ	občanský zákoník
OBJ	objednávka
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OSV	osvědčení
OZ	obchodní zákoník
OZS	ostatní zainteresovaná(-é) strana(-y)
P	příkaz (jako řídicí akt), příloha (zkratka jako součást kódu VP)
PA	plán auditů
PÍS	písemná podoba dokumentu nebo záznamu
PK	příručka kvality
PMK	představitel managementu pro kvalitu
PO	protipožární ochrana
POR	pracovník, člen pořadatelské služby při realizaci školení (semináře, kurzu)
PP	příjmový pokladní doklad
PS	pracovní smlouva
PSM	přezkoumání systému managementu
PV	výdajový pokladní doklad
QMS	systém managementu kvality
R	rozhodnutí
RD	řízená dokumentace (VP, dokumenty, informace, zápisy, záznamy atp. vytvořené, evidované a řízené v rámci systému)
RE	reklamace, stížnost
RL	reklamační list
ŘA	řídicí akty
S	směrnice
SD	správce dokumentace
SDĚ	sdělení
SEM	vzdělávací akce (seminář, kurz, školení atd.)
SOD	smlouva o dílo
SPO	spolupracovník
SÚ	samostatný (-á) účetní
ŠKO	školení, seminář, kurz
TD	technická dokumentace
TE	technický expert
TP	pracovní n. technologický postup, technické podmínky
ÚAS	účetní asistent(ka)
ÚČ	účetní
V	vzor, šablona
VED	vedoucí zaměstnanec
VL	vlastník procesu
VMV	vedoucí manažer vzdělávání
VP	vnitřní předpis
VT	výpočetní technika
VV	vrcholové vedení organizace
Z	záznam
ZAK	zákazník, objednatel
ZAM	zaměstnanec, pracovník
ZIP	záznam z interního auditu (prověrky)
ZP	zákoník práce
ZPP	zápis z pracovní porady

#### 4. SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY

##### 4.1 Implementace požadavků normy ČSN EN ISO 9001 Všeobecné požadavky

###### 4.1.1 Všeobecně

Společnost v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001 zajišťuje vytváření, dokumentování, uplatňování a udržování QMS a jeho neustálé zlepšování, přičemž jsou brány v úvahu požadavky na:

- a) identifikaci procesů potřebných pro QMS a pro jejich aplikaci v celé organizaci,
- b) určení posloupnosti a vzájemného působení těchto procesů,
- c) určení kritérií a metod potřebných pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů,
- d) zajištění dostupnosti zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- e) monitorování, měření a analyzování těchto procesů a
- f) uplatňování opatření nezbytných pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů.

JS řídicími akty nebo implementací příslušných ŘA a stanovováním kompetencí, odpovědností a pravomocí ve společnosti zajišťuje, aby identifikované procesy byly v souladu s požadavky řízeny, včetně procesů, pro které se společnost rozhodla použít externí zdroj.

#### **4.1.2 Identifikace procesů**

Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat „procesní přístup“.

Pro účely lepšího porozumění svých procesů a pro jejich identifikaci je v QMS společnosti využívána metoda Rámce pro klasifikaci procesů (Process Classification Framework, dále jen PCF) vyvinutá APQC International Benchmarking Clearinghouse ve spolupráci s Arthur Andersen & Co (<http://www.apqc.org>). PCF se snaží svou strukturou a slovníkem reprezentovat hlavní procesy a sub-procesy, které v organizacích probíhají. Pro konkrétní organizaci může být na základě analýzy procesů Rámec korigován. Tzn., že další identifikované procesy, sub-procesy, činnosti a operace specifické pro organizaci mohou být doplněny, a jiné procesy nebo sub-procesy, které se v organizaci nevyskytují, mohou být vyřazeny, neboť ne každý proces, uvedený v základním Rámci (PCF), musí být přítomen v každé organizaci. Ilustrativní znázornění vybraných procesů formou vývojových schémat je obsaženo v textu této PK.

#### **8.3.2 Posloupnost, vzájemné působení a fungování procesů**

Aby organizace fungovala efektivně, zajišťují JS a příslušní VED v rozsahu svých odpovědností a pravomocí plánování, řízení, organizaci a kontrolu procesů v souladu s požadavky na jejich efektivní fungování, s ohledem na jejich posloupnosti a vzájemné působení.

Nejlepším důkazem toho, že posloupnost procesů QMS a jejich vzájemného působení bylo ve společnosti určeno, je efektivní fungování společnosti a její schopnost poskytovat trvale produkty a služby odpovídající požadavkům zákazníka. V této PK a dokumentovaných postupech, na které PK odkazuje, je posloupnost a vzájemné vazby procesů a činností vhodným způsobem, jasně a srozumitelně popsána nebo znázorněna, přiměřeně gramotnosti a odborné způsobilosti zaměstnanců, resp. osob, které mají v souladu s těmito dokumentovanými postupy provádět úkony pro společnost nebo jménem společnosti.

Posloupnost hlavních procesů QMS znázorňuje schéma uvedené v **příloze č. 1**.

Podle okolností zajišťuje JS, aby posloupnost a kritéria a metody pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů, sub-procesů, činností a operací, kde by mohlo dojít k odchýlení od určených požadavků, politiky a cílů kvality, byly dále určeny nebo upřesněny prostřednictvím dalších řídicích aktů; příkazů, rozhodnutí, sdělení, zápisů z porad a pokynů kompetentních VED.

Pro účely určování posloupnosti a vzájemného působení procesů, činností a operací a zajišťování jejich správné funkce je vedle „procesního přístupu“ aplikována i **metodologie** známá jako „Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (PDCA)“:

##### **Plánuj:**

stanov cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s politikou managementu,

##### **Dělej:**

uplatňuj (implementuj) procesy,

##### **Kontroluj:**

monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice managementu, cílům managementu, požadavkům zákazníka, požadavkům právních předpisů a dalším požadavkům a podávej zprávy o výsledcích,

##### **Jednej:**

prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu.

Uplatňování procesního přístupu a metodologie PDCA je kompatibilní.

## **4.2 Požadavky na dokumentaci**

### **4.2.1 Všeobecně**

Dokumentace QMS společnosti NOVEKO 96 zahrnuje:

- a) dokumentované prohlášení o politice kvality,
- b) dokumentované prohlášení o cílech kvality,
- c) tuto Příručku kvality,
- d) dokumentované postupy požadované normou ČSN EN ISO 9001. Jsou to zejména postupy:
- i. řízení dokumentů a záznamů QMS,
    - a) získávání a používání informací o spokojenosti zákazníka,
    - b) stanovení odpovědnosti a požadavků na plánování a provádění auditů, vytváření záznamů a podávání zpráv o výsledcích,
    - c) stanovení nástrojů řízení neshodného produktu a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem,
    - d) stanovení požadavků na určování a provádění nápravných anebo preventivních opatření,
- e) dokumenty, které jsou specifické pro realizovaný produkt nebo poskytované služby, a další dokumenty, včetně dokumentů určených pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů,
- f) záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001. Jsou to zejména záznamy:
- o přezkoumání systému vedením,
  - o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech zaměstnanců,
  - potřebné pro zajištění důkazu, že realizované procesy a výsledné dílo splňuje požadavky,
  - výsledků přezkoumání požadavků na produkt,
  - výsledků hodnocení dodavatele a nezbytných opatření,
  - pro nezbytnou validaci procesů,
  - o identifikaci produktu v případě, že sledování je požadavkem,
  - o ztrátě, poškození nebo jiném znehodnocení majetku zákazníka,
  - o důkazu o shodě znaků produktu a díla s přejímacími kritérii,
  - o povaze neshod a o všech následných přijatých opatřeních včetně případných výjimek,
  - o výsledcích přijatých opatření k zabránění výskytu neshod,
  - o přezkoumání politiky kvality,
  - o přezkoumávání cílů kvality,
  - údajů a výsledků z monitorování a měření k usnadnění jejich následné analýzy a určování nápravných a preventivních opatření
- a další záznamy, které poskytují důkazy o shodě s požadavky a efektivním fungování QMS,
- g) ostatní dokumenty a záznamy interního nebo externího původu důležité pro organizaci a pro QMS.

Povaha a rozsah dokumentace vyhovuje:

- velikosti společnosti a druhu činnosti,
- složitosti procesů a jejich vzájemného působení a
- kompetenci pracovníků.

Zásady pro vypracování, používání a řízení dokumentace a záznamů jsou stanoveny směrníci.

#### **4.2.2 Příručka kvality**

Tato Příručka kvality je vnitřním předpisem společnosti a hlavním dokumentem jejího QMS.

Příručka zahrnuje:

- určení oblasti použití QMS v souladu s požadavky mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001,
- dokumentované postupy vytvořené pro QMS nebo odkaz na tyto postupy,
- popis vzájemného působení mezi procesy QMS.

Managementu a zaměstnancům je plná verze PK k dispozici na intranetu NOVEKO 96. Tato podoba PK je chráněna proti provádění neřízených změn.

Certifikačním orgánům je pro účely auditu (certifikační, dozorový, recertifikační) předávána plná aktuální verze PK v neřízeném digitálním nebo písemném vyhotovení (dle požadavku).

Externím zainteresovaným stranám (zákazníkům, dodavatelům, veřejnosti apod.) je komerčně upravené vyhotovení PK k dispozici na [www.noveko.cz](http://www.noveko.cz). Na základě požadavku a souhlasu JS může být komerčně upravené, neřízené vyhotovení předáno v písemné podobě.

#### 4.2.4 Řízení záznamů

Společnost má vytvořen a udržuje systém záznamů a výkazů, aby se poskytovaly důkazy:

- o shodě činností a procesů v NOVEKO 96 s určenými požadavky a
- o monitorování a kontrole postupu plánování a realizace procesů a jejich výsledku.

Management a zaměstnanci dbají na to, aby záznamy byly prováděny čitelně a zůstaly čitelné, a aby je bylo možné snadno vyhledat.

#### 4.2.5 Individuální řídicí akty

IŘA jsou určeny především k řešení konkrétních jednorázových situací, ke stanovení zásad pro výkon dílčích činností a ke stanovení změn organizačního a personálního charakteru.

a) **příkaz** - příkazem se ukládají konkrétní úkoly zásadního charakteru s uvedením jména ZAM, odpovědného za realizaci a splnění a termínu plnění. Příkazy v NOVEKO 96 vydává JS obvykle **verbálně a/nebo písemnou formou** (pokud to vyžadují okolnosti a důležitost příkazu).

b) **rozhodnutí** - rozhodnutím se činí právní úkony v pracovněprávních, obchodních, personálních a organizačních vztazích. Rozhodnutí vydává a schvaluje JS. Rozhodnutí má obvykle písemnou formu požadovanou příslušným předpisem, nebo požadavkem.

c) **sdělení** - sdělení obsahuje informace, které nevyžadují zvláštního rozpracování na podmínky společnosti. Jeho posláním je pouze informovat o důležitých skutečnostech. Sdělení schvaluje JS.

## 5. POVINNOST MANAGEMENTU

### 5.1 Odpovědnost managementu

Vedení společnosti NOVEKO 96 poskytuje důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci QMS a při neustálém zvyšování jeho efektivnosti prostřednictvím:

- komunikace ve společnosti o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,
- stanovováním politiky kvality,
- zajišťováním, že jsou stanoveny cíle kvality,
- přezkoumáváním systému managementu a
- zajišťováním dostupnosti zdrojů.

### 5.2 Zaměření na zákazníka

Úspěch NOVEKO 96 závisí na porozumění a plnění současných a budoucích potřeb a očekávání jejich současných a potenciálních zákazníků, stejně jako na porozumění a zvážení potřeb a očekávání OZS (zaměstnanců a majitele společnosti, dodavatelů a partnerů, veřejnosti).

K potřebám a očekávání zákazníků, které se společnost NOVEKO 96 usiluje při poskytování služeb vedení účetnictví a organizování školicí činnosti (kurzů, seminářů, přednášek) plnit k plné spokojenosti zákazníků patří zejména:

- informovanost současných i potenciálních zákazníků o nabídce služeb NOVEKO 96 – účinný marketing v souladu se zákonem a podnikatelskou etikou,
- shoda poskytovaných služeb s nabídkou, se smluvními podmínkami a s požadavky zákonů a předpisů,
- spolehlivost – plnění sjednaných, potvrzených nebo požadovaných termínů (v případě vedení účetnictví i zákonem a účetními předpisy),

- pohotovost – schopnost pohotově a kvalifikovaně reagovat na vzniklé situace a oprávněné požadavky zákazníka,
- cena přiměřená kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb,
- velmi dobrá organizace poskytovaných služeb,
- odpovědnost za obsah a kvalitu poskytovaných služeb.

Vedení společnosti se soustřeďuje na zkoumání potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců, vlastníka, dodavatelů a partnerů i veřejnosti a usiluje, aby tito interní i externí zákazníci měli důvod k maximální spokojenosti, a aby NOVEKO 96 byla společností v pravém slova smyslu **zákaznický orientovanou**.

Efektivita procesů zaměřených na zákazníka ovlivňuje spokojenost zákazníka. Monitorování informací týkajících se vnímání zákazníka, jak společnost plní jeho požadavky je jeden ze způsobů měření výkonnosti QMS.

### **5.3 Politika kvality**

#### **5.3.1 Všeobecně**

Vedení společnosti si je vědomo, že velmi dobře připravená nabídka, její efektivní a účinné předávání stávajícím i potenciálním zákazníkům a trvale vysoká kvalita poskytovaných služeb je v současném konkurenčním prostředí základní podmínkou pro úspěšnou existenci firmy. Politika kvality je vyjádřením záměrů vrcholového vedení NOVEKO 96 v oblasti kvality a je jedním z hlavních procesů formulování závazků vedení společnosti vůči QMS.

JS ve spolupráci s managementem zajišťuje, aby politika kvality:

- a) odpovídala záměrům NOVEKO 96,
- b) vyhovovala požadavkům všech zainteresovaných stran, zejména zákazníkům, zaměstnancům a vlastníkům,
- c) zahrnovala odpovědnost k plnění požadavků a k neustálému zlepšování QMS,
- d) poskytovala osnovu pro stanovení a přezkoumání cílů kvality,
- e) byla sdělována a pochopena v organizaci a
- f) byla přezkoumávána nejméně 1x za 3 roky.

Politika kvality je prostřednictvím nástrojů komunikace (osvěty, propagace, porad, školení apod.) zveřejňována, sdělována a vysvětlována všem zainteresovaným stranám.

Vedení společnosti se zavazuje nejméně 1x za 3 roky provést přezkoumávání vhodnosti politiky kvality s ohledem na měnící se situaci na trzích, vývoj odvětví a konkurence apod.. Do diskuse o politice kvality mohou být zapojeni zaměstnanci NOVEKO 96 i zástupci ostatních zainteresovaných stran.

Prohlášení o politice kvality schvaluje a vydává JS. 1 listinné vyhotovení (originál) prohlášení je udržováno jako řízený dokument QMS.

### **5.4 Plánování**

#### **5.4.1 Cíle kvality**

Vedení společnosti zajišťuje, aby byly pro příslušné organizační jednotky a úrovně stanoveny cíle kvality, včetně cílů potřebných pro plnění požadavků na produkt. Cíle jsou měřitelné a jsou v souladu s politikou kvality.

Při určování a schvalování cílů kvality bere JS v úvahu:

- současné a budoucí potřeby NOVEKO 96 a trhu, na kterém působí,
- důležitá zjištění z procesu přezkoumání vedením a interních auditů,
- současné provedení poskytovaných služeb a výkonnost procesů,
- úroveň spokojenosti zainteresovaných stran (zákazníků, zaměstnanců, spolupracovníků, partnerů a dodavatelů, kontrolních a inspekčních orgánů apod.),
- benchmarking, analýzu konkurence, příležitosti pro zlepšování,

- zdroje potřebné pro splnění cílů.

PMK zabezpečuje, aby vhodnost a plnění cílů kvality bylo průběžně, ale nejméně 1x za rok hodnoceno a vyhodnoceno, a aby cíle kvality byly aktualizovány.

Prostřednictvím interních komunikačních cest, vedení zajišťuje, aby cíle kvality byly sdělovány zaměstnancům takovým způsobem, aby mohli přispívat k jejich dosahování.

Cíle kvality schvaluje a vydává JS. 1 listinné vyhotovení (originál) dokumentu obsahujícího formulace cílů je udržováno jako řízený dokument QMS.

#### **5.4.2 Plánování systému managementu kvality**

Vedení společnosti zajišťuje plánování QMS, tak aby byly trvale plněny požadavky normy ISO 9001, cíle kvality, a aby byla neustále udržována integrita QMS i v případě změn systému.

Výstupy **plánování QMS** se promítají do:

- politiky kvality,
- cílů kvality,
- dokumentace QMS,
- plánování a realizace produktu,
- plánování a provádění auditů QMS,
- plánování a provádění přezkoumání systému managementu,
- dokumentů a záznamů o výkonnosti procesů a o kvalitě produktu,
- nápravných a preventivních opatření ad..

### **5.5 Povinnost, pravomoc a komunikace**

#### **5.5.1 Povinnost a pravomoc**

Povinnosti a pravomoc zaměstnanců a managementu je stanovena následujícími dokumenty:

- určení práce (pracovní smlouva),
- pověření (jmenování) k výkonu funkce, nebo práce,

#### **5.5.2 Představitel managementu**

Představitelem managementu pro kvalitu (PMK) je člen vedení společnosti NOVEKO 96, který je k výkonu funkce **písemně pověřen jednatelkou společnosti**.

**Představitelem managementu pro kvalitu je paní Marcela Jašová**, zaměstnankyně NOVEKO 96 – manažerka vzdělávání. Ve výkonu funkce PMK je zahrnuta i činnost **správce dokumentace**.

V době nepřítomnosti, nebo pokud není PMK určen, vykonává funkci PMK přímo **jednatelka společnosti**.

Představitel managementu pro kvalitu má pravomoci k řízení, monitorování, hodnocení a koordinování QMS. PMK má povinnosti a pravomoc zahrnující:

- a) zajištění, že procesy potřebné pro QMS jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány,
- b) předkládání zpráv jednatelce o dosažené výkonnosti QMS a o jakékoli potřebě zlepšování,
- c) podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.

Odpovědnost PMK zahrnuje spolupráci s externími stranami v záležitostech vztahujících se k QMS.

#### **5.5.3 Interní komunikace**

Ve společnosti je uplatňován efektivní a účinný proces pro sdělování politiky kvality, požadavků, cílů a výsledků.

Prostředkem interní komunikace v NOVEKO 96 je zejména:

- managementem vedená a řízená komunikace na pracovištích,
- pracovní porady, schůzky pracovních týmů a jiná setkání, například pro oceňování dosažených výsledků,
- písemná sdělení, nástěnky na pracovištích,
- elektronická média: intranet NOVEKO 96, internetové stránky, e-mail,
- průzkumy mezi zaměstnanci a podnětné návrhy,
- pracovní a personální pohovory, personální hodnocení.

Management aktivně povzbuzuje zaměstnance k zpětnovazebnímu poskytování informací jako prostředku k jejich zapojování.

## 5.6 Přezkoumání managementu

### 5.6.1 Všeobecně

PMK v plánovaných intervalech, **nejméně 1x za rok**, vypracovává písemnou zprávu o dosažené výkonnosti QMS ve sledovaném období (např. hospodářský rok, školní rok apod. – určuje JS), kterou předkládá jednatele společnosti k přezkoumání. V souladu s pokyny JS následně PMK předkládá zprávu a doporučení ke zlepšování k projednání vedením společnosti, resp. poradou vedení, kterou řídí JS.

Jak zprávu PMK, tak písemné výstupy z přezkoumání (zápis z porady/přezkoumání, opatření nebo rozhodnutí JS atd.) uchovává PMK v 1 listinném vyhotovení (originálu) jako součást řízené dokumentace QMS.

### 5.6.2 Vstup pro přezkoumání

PMK zapracovává do zprávy o dosažené výkonnosti QMS zejména informace o:

- výsledcích auditů (jak interních auditů, tak auditů provedených ve společnosti tzv. druhou nebo třetí stranou),
- zpětné vazbě od zákazníka (výsledky analýzy spokojenosti zákazníka, reklamací, stížností apod.),
- výkonnosti procesů a shodě produktu (výsledky analýzy shody produktu s požadavky, dodavatelů, analýzy stanovených ukazatelů výkonnosti společnosti a jejího QMS, analýzy stavu plnění cílů kvality, hodnocení efektivnosti opatření při zajišťování odborné způsobilosti a poskytování výcviku zaměstnancům atd.),
- stavu preventivních a nápravných opatření,
- následných opatřeních vyplývajících z předchozích PSM, viz. zprávy z předchozích PSM,
- stavu plnění cílů kvality a dosahování cílových hodnot,
- výsledku přezkoumání politiky kvality z hlediska její vhodnosti,
- změnách, které by mohly ovlivnit QMS,
- doporučeních pro zlepšování.

### 5.6.3 Výstup z přezkoumání

Výstup z PSM, tj. obvykle zápis z porady vedení věnované přezkoumání QMS nebo ŘA JS zahrnuje rozhodnutí a opatření vztahující se:

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

## 6. MANAGEMENT ZDROJŮ

### 6.1 Všeobecně

Zdroje podstatné pro uplatňování strategie a pro dosahování cílů společnosti zajišťuje JS. Patří sem rovněž zdroje pro funkci a zlepšování QMS a pro dosahování spokojenosti zákazníků a OZS. Mezi tyto zdroje patří:

- zaměstnanci,
- infrastruktura,  
pracovní prostředí,
- informace,
- dodavatelé a partneři,
- finanční zdroje.

### 6.2 Zaměstnanci

Pro poskytování služeb v oblasti organizace vzdělávacích akcí a vedení účetnictví pro zákazníky disponuje NOVEKO 96 kompetentními, kvalifikovanými a odborně způsobilými zaměstnanci. Kompetentnost zaměstnanců je zajišťována na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Personální vedení a řízení společnosti zabezpečuje JS. Management NOVEKO 96 organizuje a vyhodnocuje veškeré činnosti související s plánováním, obstaráváním, rozmisťováním, hodnocením a odměňováním pracovníků.

### 6.3 Infrastruktura

Společnost disponuje vyhovující infrastrukturou a prostředky, nezbytnými pro kvalitní poskytování služeb. Jsou to hlavně potřebné prostory pro činnost zaměstnanců a managementu společnosti, kancelářská a výpočetní technika, potřebné software, osobní vozidla apod. Potřebnou infrastrukturu určuje, zajišťuje a udržuje JS. Individuální úkoly a výkon agendy včetně odpovědnosti a potřebných pravomocí deleguje na příslušné VED.

### 6.4 Pracovní prostředí

JS určuje, zajišťuje a řídí pracovní prostředí ve spolupráci s VED pro dosažení shody s požadavky na poskytování služeb v oblasti vedení účetnictví a organizování školení. Jsou to zejména požadavky na kanceláře a učebny, resp. sály. Vhodné pracovní prostředí je určováno na základě kombinace lidských a fyzikálních faktorů, a musí vyhovovat z hlediska:

- hygienických požadavků – teplo, velikost, osvětlení, čistota (prostor, povrchů, zařízení a vzduchu), vlhkost, proudění vzduchu, ozvučení, ochrana proti hluku, vibracím a znečištění apod.,
- bezpečnostních pravidel a návodů,
- ergonomie – kancelářské a počítačové pracoviště, usazení účastníků školení, pracoviště přednášejících a lektorů apod.,
- umístění pracovního místa (včetně umístění učeben a sálů a rozmístění židlí a stolů v nich),
- sociálního vzájemného působení, příležitostí pro větší zapojení s cílem využít potenciál zaměstnanců ve společnosti,
- vybavení určeného pro zaměstnance, lektora, zákazníka, resp. účastníka školení.

Povaha činnosti NOVEKO 96 nevyžaduje speciální metody řízení a monitorování pracovního prostředí.

## 7. REALIZACE PRODUKTŮ A SLUŽEB NOVEKO 96

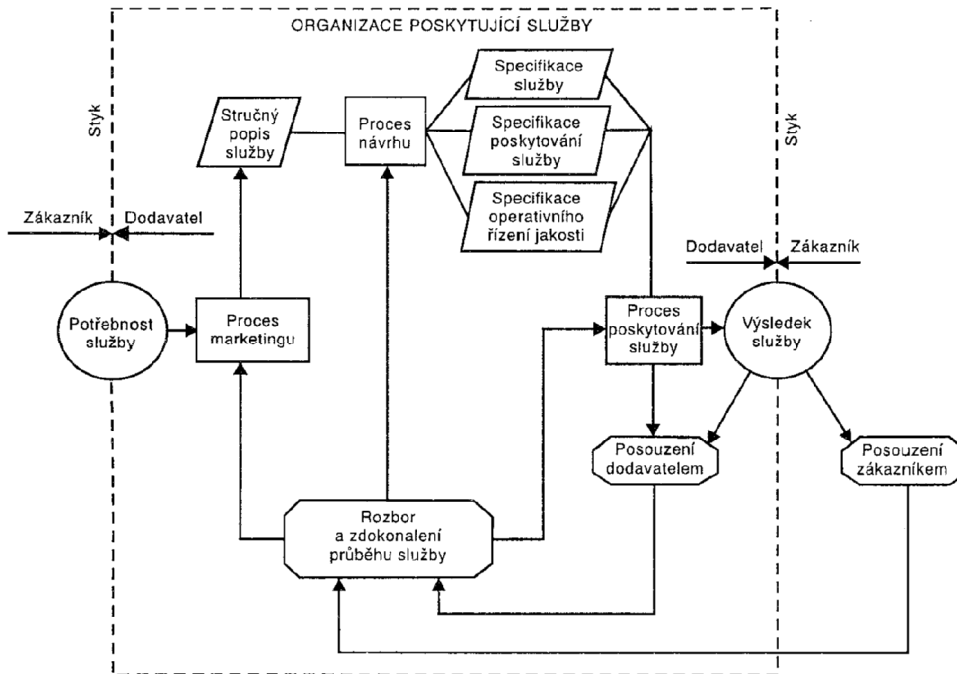
### 7.1 Plánování realizace a poskytování služeb

Společnost plánuje a rozvíjí procesy potřebné pro realizaci produktu a poskytování služeb v předmětu a rozsahu certifikace QMS. Plánování realizace produktu je v souladu s požadavky ostatních procesů QMS.

Při plánování realizace produktů a služeb společnost:

- určila cíle kvality a požadavky na produkt a služby,
- vytvořila procesy a zajistila dokumenty, včetně poskytnutí zdrojů specifických pro produkt a poskytované služby,

- určila požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro poskytované služby a kritéria pro přijetí produktu,
- určila záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy, výsledný produkt a/nebo poskytnuté služby splňují požadavky (záznamy z procesů plánování a přípravy ŠKO a vedení ÚČ, prezenční listiny, dotazníky spokojenosti, účetní záznamy, osvědčení o absolvování ŠKO apod.).

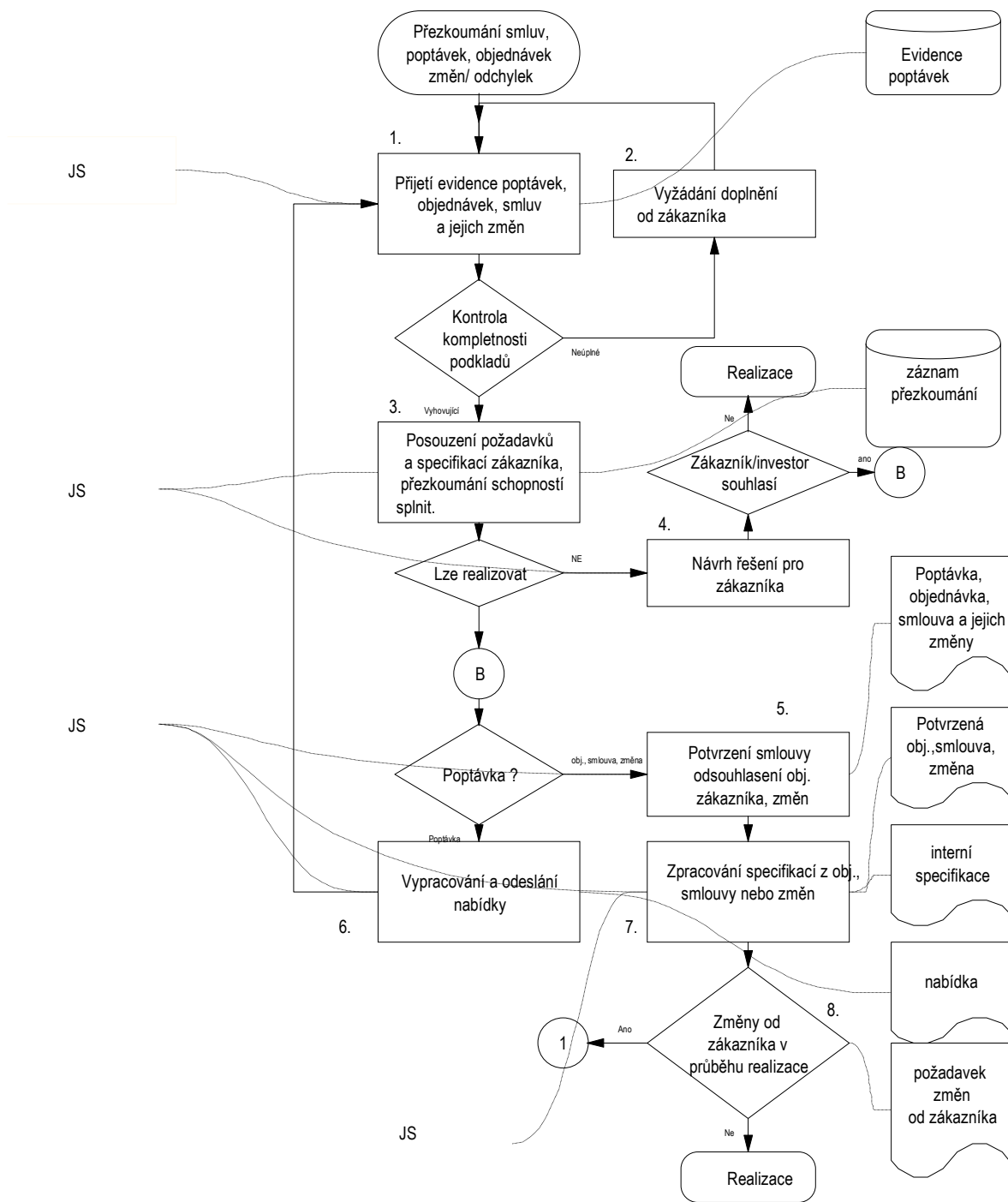


obr.: Schéma procesu poskytování služeb – smyčka kvality

## 7.2 Procesy týkající se zákazníka

JS zajišťuje, aby společnost účinně a efektivně komunikovala se stávajícími i možnými budoucími zákazníky. Komunikace se zákazníkem je základním zdrojem informací o jeho požadavcích. JS a ZAM NOVEKO 96 identifikují, ověřují a hodnotí získané informace za účelem převedení potřeb a očekávání zákazníka na požadavky uvnitř organizace.

### Schéma procesů týkajících se zákazníka (příklad)



### 7.2.1 **Určování požadavků týkajících se produktů a služeb NOVEKO 96**

Společnost určuje:

- zákonné požadavky a požadavky předpisů týkající se produktů a služeb, viz.
  - obsah školení ve shodě s platnými zákonnými normami a jejich správným výkladem,
  - vedení účetnictví, mzdové a daňové agendy ve shodě s platnými;
- předpokládané požadavky zákazníka
  - např. téma, obsah, místo, čas školení, cena, přednášející apod.;
- požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodávání produktu a/nebo poskytování služeb;
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo, a pro opakované využívání produktů a/nebo služeb NOVEKO 96 (např. opakovaná účast na školeních apod.);
- další doplňující požadavky.

Ostatní požadavky na poskytované služby mohou být specifikovány v průběhu realizace zakázky nebo školení, např. za účelem:

- Splnění termínu zhotovení/dodání a/nebo zkrácení termínu
- Snížení nákladů
- Snížení ceny pro zákazníka
- Zlepšení rentability pro NOVEKO 96 apod..

### 7.2.2 **Přezkoumání požadavků týkajících se produktu nebo služby**

Všechny požadavky týkající se produktu prochází procesem přezkoumání z hlediska proveditelnosti technické, termínové, kvalitativní a kvantitativní v požadovaných cenových relacích.

Společnost má vytvořeny a dokumentovány postupy pro přezkoumání smlouvy a pro koordinaci s tím souvisejících činností

Přezkoumávání požadavků týkající se požadavků zákazníka a možností a schopností společnosti je úkolem JS, který v této věci spolupracuje s VED. Přezkoumání je prováděno před přijetím odpovědnosti společnosti dodat produkt a/nebo poskytnout službu, např.:

- před distribucí nabídek a přihlášek,
- před potvrzením přihlášek a objednávek,
- před přijetím smluvních závazků,
- před přijetím změn ke smlouvám nebo objednávkám apod.

a zajišťuje, že:

- jsou stanoveny požadavky na postup poskytování produktu a/nebo služeb,
- jsou vyřešeny požadavky objednávek, které se liší od dříve vyjádřené nabídky služeb NOVEKO 96,
- společnost je schopna plnit stanovené požadavky.

O výsledcích přezkoumání a o opatřeních vyplývajících z přezkoumání jsou udržovány záznamy.

### 7.2.3 **Komunikace se zákazníkem**

Společnost prostřednictvím managementu a zaměstnanců uplatňuje efektivní způsoby komunikace se zákazníky.

Komunikace se převážně týká informací o produktu a/nebo službě prostřednictvím:

- písemné nabídky,
- katalogů a ceníků služeb,
- osobního jednání,
- telefonu,
- inzerce,
- internetu – webové stránky [www.noveko.cz](http://www.noveko.cz), e-mail,
- vyřizování poptávek, přihlášek, smluv nebo objednávek, včetně jejich změn,
- zpětné vazby od zákazníka, včetně stížností zákazníka (informace poskytované zákazníkem při hodnocení jejich spokojenosti, informace související se stížnostmi a reklamacemi).

Předávané a přijímané informace jsou dokumentovány.

Výsledky a závěry komunikace se zákazníkem jsou dokumentovány zejména v obchodních smlouvách, v přijatých a potvrzených přihláškách a objednávkách, v prezenčních listinách ŠKO. Za zahrnutí způsobu komunikace do nabídek a smluv odpovídá JS.

Pro zpětnou vazbu od zákazníka ve vztahu k měření a monitorování spokojenosti ZAK jsou uplatňovány dokumentované postupy.

## 7.3 Návrh a vývoj

### 7.3.1 Navrhování vzdělávacích akcí a programů

Plánování a návrh ŠKO je prováděno na základě zkušeností, osvědčené praxe a předpokládané poptávky. Zdrojem námětů jsou výsledky marketingové činnosti i sledování konkurence. NOVEKO 96 uplatňuje jednak běžné organizační postupy pro daný předmět činnosti, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Procesy navrhování a plánování vzdělávacích akcí popisuje směrnice [S03 Plánování a realizace vzdělávací činnosti](#).

Prvky návrhu a vývoje v e smyslu čl. 7.3 normy ISO 9001 systém managementu nezahrnuje a jsou z předmětu certifikace OMS NOVEKO 96 **vyločeny**.

### 7.3.2 Návrh a vývoj účetních služeb

V oblasti vedení účetnictví návrh a vývoj není prováděn a je z předmětu certifikace systému managementu kvality NOVEKO 96 **vyločen**.

## 7.4 Nakupování

Kvality dodávek musí být specifikovaná jednoznačně. Vytváření důvěry, že specifikované požadavky na nakupovaný výrobek nebo službu budou ze strany dodavatelů plněny je možné pouze na základě vyjasněných a oboustranně správně pochopených dodavatelsko-odběratelských smluvních vztahů.

Za řízení a organizaci nakupování a kvalitu dodávek v NOVEKO 96 odpovídá JS, nákup realizuje a dodávky přejímá VMV, příp. pověřený ZAM.

### 7.4.1 Proces nakupování

JS, resp. VED, nebo pověřený ZAM, realizují na základě pokynů a rozhodnutí JS nákup a zajišťují, že nakupovaný produkt vyhovuje specifikovaným požadavkům. Typ a rozsah výběru a hodnocení je závislý na vlivu nakupovaného produktu na následnou realizaci produktu nebo na konečný produkt.

Celkový objem prostředků na nákup plánuje a o realizaci rozhoduje JS. JS také rozhoduje a schvaluje nákup investic.

JS a VED vybírají a hodnotí dodavatele podle schopnosti dodávat produkt a službu v souladu s požadavky. Pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení jsou stanovena kritéria s důrazem na ty operace a činnosti související s kvalitou, o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení jsou udržovány záznamy.

Společnost má vytvořený a udržovaný postup, který zajišťuje shodu zakázek (nakupovaného materiálu a služeb) se stanovenými požadavky.

### 7.4.2 Informace pro nakupování

Informace pro nakupování popisují produkt, který se má nakoupit, je-li to vhodné, včetně

- požadavků na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení;
- požadavků na kvalifikaci zaměstnanců;
- požadavků na systém managementu kvality;
- požadavkům na environmentální systém.

**Společnost zajišťuje přiměřenost specifikovaných požadavků pro nakupování dříve, než je sdělí dodavateli.**

### 7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu

Společnost má stanoveny a uplatňovány kontrolní činnosti nezbytné k zjištění, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky. V případě, že společnost nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování u dodavatele, uvede společnost v informacích pro nakupování zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění produktu.

## 7.5 Realizace produktu a poskytování služeb

### 7.5.1 Řízení poskytování služeb

Produkty a služby společnosti NOVEKO 96, které jsou předmětem certifikace QMS, se realizují za řízených podmínek tak, aby bylo dosaženo **optimální a vyhovující kvality produktu a/nebo služby**, se kterou bude **zákazník maximálně spokojen**.

Společnost plánuje a realizuje produkty a/nebo služby za řízených podmínek v souladu se směrnicemi.

Řízené podmínky podle vhodnosti zahrnují:

- dostupnost informací, které popisují znaky produktu a/nebo služby (nabídka, katalogy, ceníky, smlouva, program a časový rozvrh ŠKO apod.);
- vhodné pracovní prostředí, infrastruktura, zařízení (dostupnost, kancelář, učebna, konferenční sál, včetně uspořádání místa pro účastníky, prezentační prostředky, výpočetní technika, software);
- dostupnost a použití monitorovacího a měřicího zařízení (validace obsahu přednášek, validace správnosti účetních software, měření teploty vzduchu na pracovištích a v učebnách apod.);
- uplatňování monitorování a měření (pracovní postupy a plány kontroly);
- uplatňování činností při uvolňování, dodávání a po dodání.

Řízení realizace služeb spočívá v důsledném dodržování předepsaných postupů, vč. stanovených provozních kritérií. Je stanoven a udržován systém předávání důležitých informací nebo postupů dodavatelům a smluvním partnerům.

#### ▪ **Validace procesů poskytování služeb**

Vzhledem k tomu, že případné nedostatky návrhu, přípravy a realizace produktů a služeb se projeví obvykle až následně, tj. v průběhu poskytování a poskytnutí služby v přímé konfrontaci s očekáváním a požadavky ZAK (při pořádání ŠKO), nebo následně po předání produktu zákazníkovi (např. na základě zjištění nedostatků účetnictví kontrolními orgány státní správy) musí být všechny tyto procesy, které mají přímý vliv na kvalitu produktu a/nebo služby předem validovány a schváleny. Výstupy účetnictví musí být ve shodě s požadavky zákonů a správnosti výpočtů. Validací musí být prokázána schopnost těchto procesů dosahovat plánované výsledky.

**Validaci** a schvalování procesů poskytování služeb **provádí a zabezpečuje JS** a pro tyto procesy:

- a) stanoví **kritéria pro schvalování** – kontrolní místa pro ověřování, schvalování a rozhodování v rámci jednotlivých procesů jsou určena směrnicemi,
- b) určuje a schvaluje kvalifikaci ZAM,
- c) stanoví požadavky na záznamy.

#### **7.5.3 Identifikace a sledovatelnost**

Postupy k zajištění identifikace a sledovatelnosti ŠKO a zakázek jsou určeny směrnicemi.

#### **7.5.4 Majetek zákazníka**

Společnost pečuje o majetek zákazníka, který byl dodán v souvislosti s poskytováním služeb. Jedná se zejména o následující:

- a) účetní doklady, dokumenty, osobní údaje,
- b) svrchní oděv, osobní předměty, zavazadla a další předměty, které si účastník ŠKO přináší do místa konání.

Zákazník má možnost způsob sledování, zabezpečení a zacházení se svým majetkem prověřovat, pokud se NOVEKO 96 k této činnosti zaváže.

Jestliže dojde ke ztrátě, poškození nebo zjištění jeho nevhodnosti k následnému použití, je toto oznámeno zákazníkovi. O výše uvedených skutečnostech jsou udržovány záznamy, jedná se o neshodu, která se zaznamená jako neshoda do **protokolu o neshodě**, a JS, resp. odpovědný VED určí nápravná a preventivní opatření. Projednání neshody se zákazníkem provede JS, nebo odpovědný VED.

- a) Příjem, vyřízení a předávání účetních dokladů a dokumentů ZAK je řízeno směrnicemi.

Účetní doklady a dokumenty jsou přehledně identifikovány, zařazeny a po zpracování uloženy ve shodě s požadavky účetních předpisů, vnitřních předpisů a IŘA NOVEKO 96 v zakladačích a příručních registraturách na pracovišti odpovědné ÚČ do doby, než jsou předány zpět zákazníkovi. Odpovědný(á) ÚČ zajišťuje, aby nedošlo k jejich poškození, ztracení, nebo poskytnutí nepovolaným osobám.

- b) Povinností MV, který odpovídá za realizaci a průběh ŠKO, je např. v rámci úvodního slova, informovat účastníky o způsobu sledování a zabezpečení majetku účastníků před poškozením, zcizením, zničením apod. Tato povinnost je obvykle stanovena, s ohledem na konkrétní podmínky místa konání a smluvní podmínky nájmu prostor.

Stížnost na případné poškození, odcizení, zničení majetku zákazníka musí být zaznamenána.

Nastane-li závada v prostorách realizace ŠKO, musí být okamžitě o tomto informován zákazník přítomným manažerem vzdělávání. Za převzaté místo pořádání ŠKO odpovídá přítomný MV.

#### **7.5.5 Ochrana produktu**

Společnost zachovává shodu produktu a/nebo služby v průběhu poskytování služby, zpracování a předání zákazníkovi. Toto zachování shody zahrnuje identifikaci, manipulaci, uložení a ochranu.

#### **7.6 Řízení monitorovacích a měřicích zařízení**

Činnost NOVEKO 96 probíhá v prostředí pracovišť (kanceláře, učebny, společenské a konferenční prostory), na jejichž podmínky nejsou kladeny speciální požadavky, vyjma požadavků příslušných hygienických předpisů a požadavků na infrastrukturu zařízení a pracovní prostředí při poskytování služeb NOVEKO 96.

Informativní měření (např. teplota vzduchu v kancelářích a prostorách učeben, osvětlení, ozvučení apod.) jsou prováděna subjektivně, případně běžnými měřidly (pokojový teploměr), na která nejsou kladeny striktní požadavky z hlediska zajištění platných výsledků.

Z výše uvedených důvodů jsou **požadavky čl. 7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení** normy ČSN EN ISO 9001, která se týkají problematiky řízení monitorovacích a měřících zařízení, kalibrování nebo ověřování, justování, seřizování atd. **vyňaty** z předmětu a rozsahu certifikace.

## **8. MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ**

### **8.1 Všeobecně**

Vedení NNOVEKO 96 plánuje činnosti, které jsou potřebné k dosažení a zlepšení úrovně poskytovaných služeb. Pro stanovení priorit je využíváno analýzy vhodných údajů ze záznamů, informací o neshodách, informací o spokojenosti zákazníka a zpráv z interních auditů. Prostřednictvím pracovních porad a interní komunikace jsou zaměstnancům sdělovány výsledky interních auditů, přezkoumání systému vedením, hodnocení a analýz výkonnosti firmy a procesů.

### **8.2 Monitorování a měření**

V NOVEKO 96 je stanoven potřebný rozsah monitorování a měření pro:

- a) zabezpečení shody služby, které zahrnuje
  - měření a monitorování nakoupených produktů a služeb,
  - měření a monitorování poskytovaných služeb,
  - měření a monitorování realizačních procesů;
- b) dosažení zlepšení, které zahrnuje
  - interní audit – zdroj údajů pro budoucí zlepšování,
  - monitorování spokojenosti zákazníka – získávání informací a obousměrná komunikace se zákazníky je základem pro zlepšování a pro zapojení všech zainteresovaných stran,
  - analýzy získaných externích informací – jako nástroj zlepšování se používá srovnávání s konkurencí.

#### **8.2.1 Měření spokojenosti zákazníka**

Měření spokojenosti zákazníka je prováděno s cílem získat informace o míře jeho spokojenosti s kvalitou produktů a/nebo služeb NOVEKO 96 a dodavatelů NOVEKO 96.

NOVEKO 96 zjišťuje spokojenost ZAK pomocí sběru vstupů od zákazníků, zjišťováním jejich prioritních potřeb a měřením úrovně jejich spokojenosti. Metoda pomáhá vymezit požadavky zákazníků a identifikuje lepší cesty jak je naplnit.

NOVEKO 96 užívají pro identifikování a eliminování překážek pro dosažení kompletní spokojenosti zákazníka a jeho věrnosti zejména následující nástroje:

- a) aktivní dotazování zákazníků a účastníků ŠKO k zachycení kritického rozsahu jejich činností,
- b) aktivní sledování spokojenosti zákazníků a účastníků ŠKO zpětnou vazbou pomocí dotazníků spokojenosti,
- c) osobních dotazů a skupinových rozhovorů, zaměřováním se na nespokojené zákazníky, nebo skupiny účastníků školení, osobní návštěvou apod.,
- d) analyzování výsledků na základě zpětné vazby od zákazníků, které ovlivňují příležitosti pro zlepšení, a uplatňování těchto výsledků uvnitř společnosti,
- e) navrhování a implementování změn na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníka.

Jedním z nejdůležitějších úkolů vedení NOVEKO 96 je učit zaměstnance porozumění, že je nutné být dobře seznámen s potřebami zákazníků, zaměřovat se na příležitosti pro zlepšení a se zájmem o firemní úspěch reagovat pohotově na zvýšení spokojenosti zákazníka.

Pro získání srovnatelných výsledků se zjišťuje míra spokojenosti dle dotazníku spokojenosti. O vyplnění dotazníku je zákazník požádán manažerem vzdělávání při účasti na vzdělávací akci NOVEKO 96 a/nebo ÚČ (resp. JS, VED) v souvislosti s poskytováním služeb vedení účetnictví (např. při předání roční účetní závěrky za uplynulé období apod.).

Vyhodnocování dotazníků spokojenosti provádí PMK, VED úseku, nebo JS. Získané údaje o spokojenosti, resp. nespokojenosti zákazníků jsou důležitým vstupem pro PSM, pro přijímání NOP a pro další zlepšování výkonnosti společnosti.

Dotazník spokojenosti sestavuje nebo aktualizuje JS na základě zadání, které zohledňuje potřeby plnění cílů kvality a neustálého zlepšování QMS.

#### **8.2.2 Interní audit**

Interní audit je formální metodou kontroly a sebekontroly účinnosti QMS. Potřebu provádět interní audit stanoví PMK ve spolupráci s vedením NOVEKO 96. Při rozhodování o četnosti auditů jsou brány v úvahu:

- podstatné změny v řízení, organizaci, koncepci, metodách nebo v technologiích, které by mohly ovlivnit QMS,
- změny v QMS samotném,

- výsledky předchozích auditů.

IA se společnost podrobuje **nejméně 1x za rok** v souladu s **ročním programem IA**, který vypracovává a udržuje jako řízený dokument QMS PMK. Program IA schvaluje JS.

K provedení interního auditu společnost používá služby kvalifikovaného externího specialisty, jehož výběr schvaluje JS, např. na základě návrhu PMK.

#### **Požadavky na interního auditora**

Interním auditorem může být osoba **kvalifikovaná a způsobilá** provádět interní audit.

Interní auditor musí:

- akceptovat filosofii a principy QMS,
- mít odpovídající schopnosti pro jednání s lidmi,
- znát normy souboru norem ISO 9000 a být schopen je aplikovat v různých situacích,
- znát organizaci,
- mít odpovídající zkušenosti v pracovních postupech, které bude prověřovat,
- umět klást otázky, které umožní stanovit fakta v určitých situacích,
- být schopen jasně definovat neshodu (písemně),
- umět přednést zjištěné neshody přesvědčivým způsobem.

**Cíle auditu** – audit je obvykle navrhován z jednoho nebo více následující důvodů:

- stanovit shodu nebo neshodu prvků QMS s určenými požadavky,
- stanovit efektivnost QMS z hlediska určených cílů,
- poskytnout prověřovanému možnost zlepšit QMS,
- splnit požadavky předpisů,
- umožnit provedení záznamů a důkazů o stavu QMS.

Potřebu a účel IA navrhuje PMK, případně ve spolupráci s IA, resp. s ES, a schvaluje JS. PMK navrhuje, které prvky QMS, fyzická místa a organizační činnosti mají být ve stanovené době prověřovány.

S ročním programem IA jsou seznámeni ZAM.

Náplň, rozsah a hloubka interního auditu mají být navrženy s cílem uspokojit specifickou potřebu informací. Příprava interního auditu zahrnuje zpracování **individuálního plánu auditu**. Plán auditu určuje:

- cíl, náplň a rozsah,
- pracovníky, kteří mají významnou přímou odpovědnost za prověřované oblasti, pokud jde o cíle, náplň a rozsah prověrky,
- referenční dokumenty (systémové normy, příručka kvality, směrnice, záznamy),
- auditory,
- datum a místo, kde má být audit proveden,
- pracovní místa, kde má být audit proveden,
- předpokládaný čas a doba trvání auditu,
- rozvrh jednání s prověřovaným,
- požadavky na důvěrnost informací,
- rozdělovník protokolu o auditu a předpokládané vydání.

S plánem auditu JS seznámí v dostatečném časovém předstihu ZAM, kteří pracují na prověřovaných místech.

#### **Provedení interního auditu**

Auditor formou dotazníku, resp. připravených otázek prověřuje, zda se určené činnosti v prověřované oblasti QMS provádějí v souladu s požadavky platné normy ISO 9001:

- podle dokumentovaných postupů,
- pomocí stanovených metod,
- při použití dohodnutých pomocných prostředků a
- výsledky potvrzují účinnost metod.

#### **Zahajovací jednání**

Úvodem auditu je zahajovací jednání auditorů s vedením organizace, které zahrnuje:

- předání a převzetí pověření auditorů k provedení interního auditu vedoucím organizace,
- prozkoumání náplně a cíle auditu,
- poskytnutí stručného přehledu metody a postupů, které mají být při provádění IA použity,

- určení oficiálních komunikačních vazeb mezi auditory a vedením organizace,
- potvrzení dostupnosti osob, zdrojů a vybavení, které bude třeba k provedení IA,
- potvrzení harmonogramu a doby průběžných jednání a závěrečného jednání,
- vysvětlení případných nejasností plánu auditu.

### **Zpráva o výsledku auditu**

O výsledku auditu vyhotovuje auditor (v případě více členů auditorského týmu vedoucí auditor) zprávu. Zpráva obsahuje:

- bodové hodnocení plnění požadavků přiřazené k jednotlivým otázkám nebo oblastem auditu dle zjištění auditora,
- písemné poznámky a hodnocení jednotlivých zjištění,
- závěrečné bodové a slovní vyhodnocení,
- datum provedení auditu,
- jména a podpisy auditorů,
- rozdělovník.

V případě zjištění neshody reaguje společnost určením opatření.

### **Závěrečné jednání**

Účelem závěrečného jednání je předložit výsledky zjištění auditu JS a VED auditovaných organizačních jednotek takovým způsobem, aby bylo zajištěno, že bude jasně porozuměno zjištění auditu podle významu. Vedoucímu organizace je předán záznam z auditu a v případě zjištěných neshod protokoly o neshodě k vyřízení.

### **8.2.3 Monitorování a měření procesů**

Vrcholové vedení stanoví metody měření výkonnosti společnosti, aby bylo možné určit, zda jsou plánované cíle dosaženy. Tyto metody zahrnují:

- finanční měření;
  - hodnocení a analýza dosažených hospodářských výsledků na základě ročních účetních závěrek,
- měření výkonnosti procesů;
  - hodnocení a analýza rentability činností a procesů při vedení účetnictví na základě **výkazů práce** zaměstnanců,
  - hodnocení a analýza rentability pořádaných seminářů dle témat a místa konání,
  - interní audit a přezkoumání managementu,
- externí měření (např. benchmarking a hodnocení třetí stranou);
- audit QMS autorizovanou certifikační společností (certifikační, dozorový a recertifikační audit),
- posuzování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců;
- měření jiných faktorů úspěchu identifikovaných managementem.

Informace odvozené z uvedených měření a posuzování slouží jako **vstup pro PSM**.

Jednatel společnosti a VED provádějí monitorování a měření procesů zejména na základě:

- analýzy a hodnocení finančně-hospodářských ukazatelů, tj. porovnání skutečnosti a plánu (produktivita práce, produktivita nákladů, likvidita apod.),
- plnění cílů kvality a stanovených pracovních úkolů,
- vyhodnocení měsíčních výkazů práce a odměny ZAM.

Při neplnění plánovaných a stanovených ukazatelů provádí JS, resp. VED monitorování procesů, které mají vliv na neplnění a na základě shromážděných údajů a informací a jejich analýzy stanovuje účinné opatření k odstranění nedostatků a dosažení požadované výkonnosti procesu.

O výsledcích monitorování a měření procesů jsou prováděny záznamy:

- komentář k účetní závěrce hodnoceného období,
- záznamy plnění cílů kvality, viz. PSM a interní audit,
- záznamy o ověření a vyhodnocení výkazů práce apod.

### **8.2.4 Monitorování a měření kvality produktů a poskytovaných služeb**

Postupy monitorování a měření produktu pro zajištění shody realizovaných činností s požadavky určují směrnice.

## 8.3 Řízení neshodného produktu

### 8.3.1 Všeobecně

Ve společnosti jsou zavedeny a uplatňovány procesy zajišťování kvality, jejichž cílem je, aby produkt (resp. poskytované služby), který neodpovídá stanoveným požadavkům, byl identifikován a řízen tak, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání.

Nejúčinnějším nástrojem řízení neshodného produktu je prevence vzniku neshody zajišťovaná kvalifikovaným personálem, kvalitním plánováním produktu, optimální specifikací požadavků na produkt, kvalitním nákupem, kvalitním řízením a účinným monitorováním a měřením procesů a produktu.

Schopnost identifikovat vady a nedostatky produktu (služeb) v procesu realizace, před dodáním zákazníkovi, při předávání nebo dodávání zákazníkovi, patří k důležitým interním kritériím odborné způsobilosti VED a ostatních ZAM a jejich hodnocení, výběru a přípravě pro vykonávání určené práce.

Hlavní odpovědnost za to, že postupy řízení neshodného produktu uplatňované ve společnosti jsou v souladu s požadavky právních předpisů a ostatními požadavky, které se týkají práva zákazníka obdržet produkt anebo služby, které jsou v souladu s určenými požadavky, pokud zákazník, případně příslušný orgán neschválil jinak, má JS.

Díličí kompetence, odpovědnosti a pravomoci k řízení, organizaci a kontrole procesů řízení neshodného produktu jsou spojeny s výkonem funkce vedoucího zaměstnance a podle okolností jsou upřesňovány příslušnými pracovními dokumenty (pracovní smlouva a bližší specifikace určené práce, jmenování atd.), nebo řídicí akty JS (vnitřní předpisy, příkazy, zápisy z porad atd.).

Charakteristiky, umožňující identifikaci shody produktu s požadavky, jsou určovány v procesech plánování realizace produktu, v procesech, které se týkají zákazníka a určování požadavků na produkt, a podle okolností upřesňovány řídicími akty JS anebo prostřednictvím pokynů vydávaných oprávněným vedoucím, nebo určeným zaměstnancem. Každý VED organizačního útvaru nebo pracoviště odpovídá za to, že na jemu podřízených pracovištích jsou ve vhodné formě dostupné informace, které popisují charakteristiky produktu.

### 8.3.2 Postup řešení neshody produktu

Povinností ZAM, který zjistil, že produkt neodpovídá stanoveným požadavkům tzn., že vykazuje nedovolené vady a nedostatky, je provést opatření k nápravě a odstranění vady, aby neshodný produkt nebyl uvolněn do dalších operací nebo zákazníkovi.

Toto opatření zahrnuje také prověrku, zda již nedošlo k uvolnění neshodných produktů do následujících operací nebo etap procesu nebo, zda příčinou neshody není uvolnění neshodného produktu z předchozích operací nebo etap procesu.

Na základě identifikace rozsahu a dopadu neshody by měl být neshodný produkt (např. účetní výkaz, učební texty) označen (např. „NESHODA“) a vyloučen z procesu (např. odložením na oddělené místo tak, aby do okamžiku jeho úplného odstranění nemohlo dojít k záměně s produktem/dokumentem, který stanoveným požadavkům odpovídá).

**V závažnějších případech neshody produktu**, kdy přijetí opatření a vypořádání neshody překračuje kompetence a pravomoci jednotlivého ZAM nebo pracoviště, řídí, organizuje a kontroluje nakládání s neshodným produktem VED příslušné organizační jednotky nebo útvaru, a rozhoduje o nakládání s neshodným produktem podle okolností jedním nebo více z následujících způsobů:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody,</li><li>b) schválením jeho používání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou udělenou příslušným orgánem nebo zákazníkem,</li><li>c) přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci,</li><li>d) přijetím opatření, které je vhodné vzhledem k důsledkům, nebo potenciálním důsledkům neshodného produktu v případě, že je neshoda produktu zjištěna následně po tom, co započalo jeho dodávání nebo používání.</li></ul> |
|---|

Je-li na základě rozhodnutí kompetentního VED neshoda produktu odstraňována opravou, provádí nebo zajišťuje tento VED opakované ověřování produktu tak, aby se prokázala shoda produktu s požadavky.

Neshody závažného charakteru a neshody, které byly zdrojem projevu nespokojenosti zákazníka, jsou evidovány a odpovědný VED, resp. pověřený ZAM o nich provádí záznamy (v rámci dokumentace zakázky, v pracovním diáři pro účely projednání na pracovní poradě, v rámci [evidence reklamací](#), v [protokolu o neshodě](#), v [hlášení o průběhu školení](#), v [zakázkové listu](#) apod.).

Povinností každého VED je zajistit uchování záznamů o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních, včetně udělených výjimek nejméně po odpovědnosti společnosti za vady produktu, pokud není obecně závazným předpisem, např. stavební zákonem, stanovena doba delší. Způsob uložení takových záznamů je obdobný jako v případě stížnosti nebo reklamace.

V kruhu členů výkonného vedení společnosti (JS, HÚ, PMK), je-li to účelné i za účasti zainteresovaných ZAM, jsou na operativních pracovních poradách projednávány neshody významného rozsahu nebo dopadu, viz. výše, jejich příčiny, řešení, určená nebo provedená opatření a otevřené otázky spojené s vypořádáním neshod.

JS, s přihlédnutím k jejich rozsahu a významu pro účely sledování způsobu vypořádání, efektivnosti nápravných nebo preventivních opatření a provádění analýz shody produktu s požadavky, rozhodne, které případy budou řešeny.

### **8.3.3 Řešení reklamací**

O veškerých reklamacích přijatých poštou, faxem, e-mailem, nebo telefonicky provede ZAM záznam, viz. sešit přijatých dokumentů, který je umístěn na každém pracovišti, a neprodleně informuje JS. JS provede posouzení záležitosti a provede evidenční záznam do centrální evidence přijatých reklamací, stížností a námitek.

JS, nebo pověřený ZAM obvykle bez zbytečných odkladů telefonicky kontaktuje reklamujícího a podle závažnosti reklamace dohodne ve spolupráci s MV nebo SÚ možné řešení k odstranění reklamované závady bez ohledu na příčinu a oprávněnost reklamace.

Následně se nejpozději do 15 dnů od přijetí reklamace zahájí JS šetření vzniku reklamace a/nebo neshody, oprávněnosti a možnosti k odstranění reklamovaných vad. Při návrhu řešení je nutno zohlednit zájem NOVEKO 96 na spokojenosti zákazníka a na zachování dobrého jména společnosti.

Nejpozději do 30 dnů od přijetí reklamace musí být zákazník písemně vyrozuměn o způsobu vyřízení reklamace, resp. odstranění neshody. Pokud se řešením reklamace zjistí, že tato není oprávněná, sdělí JS zákazníkovi písemně důvody zamítnutí reklamace. Nelze-li z jakýchkoliv důvodů dodržet termín vyřízení reklamace, požádá JS zákazníka o souhlas k prodloužení lhůty pro vyřízení a informuje jej o stavu řešení reklamace.

Po dohodě s reklamujícím o způsobu řešení reklamace posoudí JS na základě průběhu prací na zakázce, případně podle shromážděných údajů míru zavinění reklamovaných závad ZAM nebo DOD NOVEKO 96 a rozhodne o náhradě nákladů na její odstranění. O způsobu vyřízení reklamace provede JS záznam do E registru přijatých reklamací a písemně ve spisu reklamace, pokud byl založen. Písemná sdělení zákazníkům musí být založena v příslušném spisu reklamace.

JS rozhodne o přijetí nápravného nebo preventivního opatření k zamezení vzniku obdobných reklamací u dalších zakázek. Stanovená NPO předá písemně, nebo formou záznamu na poradě pracovníkům odpovědným za jejich realizaci. JS ve spolupráci s VED provádí průběžně kontrolu plnění a účinnosti NPO.

### **8.3.4 Řešení stížností a námitek**

Stížnosti a námítky k činnosti NOVEKO 96 může zákazník uplatnit písemně, osobně, telefonicky atp. Projednání takové záležitosti je povinností především příslušného odpovědného ZAM NOVEKO 96, nebo příslušného VED pro danou oblast činnosti. Podle okolností, nebo pokud je to vhodnější, se projednání ujímá JS.

Přijmout stížnost nebo námitku jsou povinni všichni ZAM NOVEKO 96 za účelem zjištění důvodu nespokojenosti zákazníků. Jejich povinností je v rámci možností a pracovních oprávnění zajistit potřebná okamžitá opatření k zajištění spokojenosti ZAK a předat informace a podněty v dané záležitosti VED a/nebo JS.

Povinností ZAM a VED je zabezpečovat přezkoumání, zaznamenání a evidenci i neoficiálních stížností a námitek zákazníků, analyzovat příčiny a přijímat, nebo navrhopvat opatření k nápravě.

### **8.3.5 Náklady na neshody, vady a reklamace**

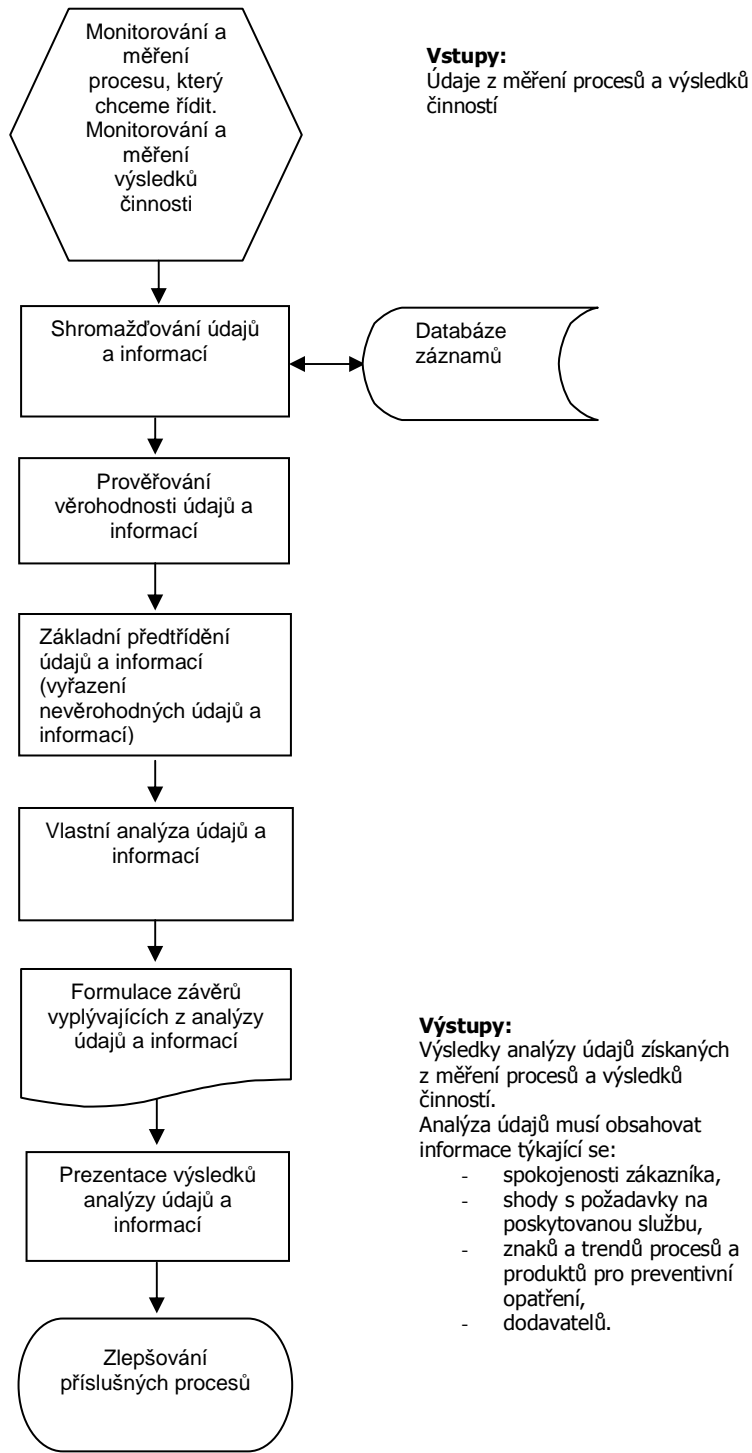
V případě, že reklamace bude uznána jako oprávněná, nese náklady na odstranění předmětu stížnosti NOVEKO 96. HÚ vyúčtuje náklady na řešení reklamace k tíži společnosti na samostatný účet nákladů na vady a neshody, kde uvede číslo zakázky, kde vícenáklady k tíži firmy vznikly.

## **8.4 Analýza dat**

Aby se prokázala vhodnost a efektivnost QMS, a aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat zlepšování efektivnosti QMS, nebo kde je třeba provádět preventivní opatření nebo opatření k nápravě, určuje JS, které údaje a informace budou shromažďovány a analyzovány. To zahrnuje data získávaná jako výsledek monitorování a měření (viz výše uvedené články této kapitoly) a data z jiných relevantních zdrojů.

**Obr.: Schéma procesu analýzy dat**

Garant procesu:           představitel managementu



Analýza dat, jejíž provedení zajišťuje PMK, poskytuje informace týkající se:

- spokojenosti zákazníka,
- shody s požadavky na produkt,
- charakteristik a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření,
- dodavatelů.

Tyto informace zahrnuje PMK do své zprávy o výkonnosti QMS pro přezkoumání vedením.

Analýza údajů a informací zahrnuje následující kroky:

- a) Shromažďování údajů a informací.
- b) Prověřování věrohodnosti údajů a informací.
- c) Základní přetřídění údajů a informací (vyřazení nevěrohodných údajů a informací).
- d) Vlastní analýza údajů a informací.
- e) Formulace závěrů vyplývajících z analýzy údajů a informací.
- f) Prezentace výsledků analýzy údajů a informací.

## 8.5 Zlepšování

### 8.5.1 Neustálé zlepšování

NOVEKO 96 plánuje a řídí procesy nezbytné pro neustálé zlepšování systému managementu kvality. JS spolu s vedením úseků a se ZAM hodnotí systém QMS v rámci sebehodnocení a vytváří podmínky pro jeho neustálé zlepšování využíváním:

politiky kvality;  
cílů kvality;  
výsledků auditu;  
analýzy údajů;  
opatření k nápravě a preventivních opatření;  
přezkoumání QMS vedení.

Strategie kontinuálního zlepšování zahrnuje všechny zaměstnance, procesy a postupy.

### 8.5.2 Nápravná opatření

#### 8.5.2.1 Všeobecně

K povinností JS, resp. každého VED organizačního útvaru nebo pracoviště, kde je identifikována neshoda, patří provést nebo zajistit odstranění příčiny neshody tak, aby nedocházelo k jejímu opakovanému výskytu. O určení výsledku a opatření k nápravě tzv. velkých neshod (viz. výše) musí být udržovány vhodné záznamy, jejichž řízení musí být ve shodě s požadavky.

#### 8.5.2.2 Postup provádění nápravného opatření

Postup provádění nápravného opatření zahrnuje následující kroky:

##### A) přezkoumání neshody

Způsob nebo metoda přezkoumání bude záviset na předmětu nebo prvku, kterého se neshoda týká, tj. buď:

- produktu (realizovaný dle požadavků zákazníka, nebo přijímaný od dodavatele),
- infrastruktury anebo pracovního prostředí,
- procesu, činnosti nebo operace, nebo
- systému managementu.

Výstupem přezkoumání neshody by měla být identifikace a určení jejího obsahu, rozsahu a dopadu a pokud je určeno, zejména v případě velkých a významných neshod a neshod, o jejichž zjištění je pořízen a společnosti předán písemný záznam (stížnost, reklamacie, zpráva o výsledku interního auditu, zpráva o výsledku kontrolní akce úřadu nebo orgánu apod.), jejich písemný popis.

##### B) určení příčiny neshody

Způsobů, jak stanovit příčiny neshody je více, od analýzy provedené samotným zaměstnancem (např. u malých neshod produktu, viz. výše) až po analýzu provedenou pracovním týmem sestaveným jednatelem, PMK, příslušným VED, nebo vyšetřovacím orgánem.

Příčiny neshod lze obvykle přiřadit některému z následujících faktorů:

- a) návrh výrobku nebo služby (vady výstupů z etapy návrhu nebo vývoje, projektování atd. převzaté z externích zdrojů),
- b) plánování produktu, příprava realizace produktu (výroby) (výstupy z interních předvýrobních etap),
- c) chyby v organizaci, v systému nebo ve způsobilosti procesů, např.

- chyby ve struktuře a designu systému nebo jeho procesů (např. nízká efektivita nebo výkonnost procesů, nadbytečné procesy, zbytečná složitost),
- nadměrná byrokracie, formalismus, nebo zkosnatělost, nebo naopak,
- nestabilita systému nebo procesů, nejasně vymezené působnosti, odpovědnosti a pravomoci, nedostatek kontroly (příp. bezvládní až chaos),
- absence plánování nebo nekvalitní plánování (přemíra operativních řešení, intuitivního rozhodování apod.),

d) lidský faktor, např.

- vědomé chyby (záměrné chyby, chyby z nedbalosti, chyby zatajované),
- chyby z nedostatku znalostí (nedostatečná odborná způsobilost, nedostatky ve výcviku),
- chyby z nedostatku soustředění, pozornosti (pracovník je vyrušován, pracovník je pod časovým tlakem, práce je stereotypní),
- sociální a psychologické faktory (špatné sociální klima, špatné mezilidské vztahy, málo motivující prostředí, diskriminace, šikana apod.),

e) chyby v určování, poskytování nebo v údržbě strojů, technických zařízení, přístrojů nebo nástrojů,

f) chyby, vady a nedostatky výstupů uvolněných z předchozích procesů, činností nebo operací (chybná data nebo informace, vady materiálů nebo produktů apod.),

g) nevyhovující prostory a pracovní prostředí - fyzikální a mechanické faktory (nedostatek místa, nedostatek osvětlení, nevyhovující umístění nebo vybavení pracoviště, hluk, teplota, náročné klimatické podmínky, prašnost, působení chemických látek apod.).

**C) vyhodnocování potřeb opatření**, kterým se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou příp., že se sníží výskyt neshod.

**D) určování a implementace potřebných opatření**, včetně zadání a specifikace požadovaného cílového stavu (hodnoty), odpovědnosti za provedení opatření a sjednání nápravy (dosažení požadovaného stavu), určení prostředků a časového rámce, ve kterém má být opatření provedeno.

**E) zaznamenávání výsledků provedených opatření**

Záznamy výsledků provedených opatření k odstranění neshod středního významu a velkých a významných neshod provádí určeným způsobem VED nebo ZAM odpovědný za odstranění neshody a jejích příčin. Umístění a forma záznamu může být podle okolností upřesněna individuálním pokynem nebo instrukcí JS nebo PV. Záznamy výsledků evidovaných opatření provádí a udržuje PMK.

**F) přezkoumání efektivity provedených nápravných opatření**

Přezkoumávat efektivity provedených opatření na svěřeném úseku, útvaru anebo pracovišti patří k povinnostem a pravomocím VED zaměstnanců.

Přezkoumávání efektivity evidovaných opatření provádí nebo zajišťuje PMK. Informace získané na základě přezkoumání a analýzy dat zahrnuje do své zprávy o výkonnosti QMS. Příslušná část evidence neshod, např. v listinné podobě, může být použita jako příloha zprávy PMK o výkonnosti QMS pro přezkoumání stavu opatření vedením.

### **8.5.3 Preventivní opatření**

Preventivní opatření slouží k prevenci neshod a ztrát. Preventivní opatření musí být přiměřená důsledkům potenciálních problémů.

Podporovat povědomí důležitosti prevence neshod u zaměstnanců je jedním z úkolů nejen vedení společnosti a JS, ale každého VED.

VED útvarů a PMK zajišťují, aby dokumentace o provedených preventivních opatřeních byla udržována nejméně po dobu 3 let způsobem, který umožní dokumenty a záznamy snadno vyhledat, a v případě požadavku zpětně identifikovat důvody určení preventivních opatření a **přezkoumat efektivity jejich provedení a výsledky**. Plnění tohoto požadavku je zajišťováno podle okolností jedním nebo více z následujících způsobů:

- uložení veškerých dokumentů a záznamů týkajících se preventivního opatření do určeného a věcně označené **složky** nebo **spisu**,
- pomocí **odkazů** uvedených v dokumentaci provedeného preventivního opatření.

Postup určování opatření k odstranění příčin potenciálních neshod tak, aby se zabránilo jejich výskytu, zahrnuje následující kroky:

#### **A) určování potenciálních neshod a jejich příčin**

Povinností každého VED je soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy výroby, poskytování služeb, pracovního prostředí a pracovních podmínek, které mohou být kromě jiného (úrazy, poškození zdraví, nemoci z povolání) zdrojem neshod produktu, včetně jeho poškození nebo ztráty, poškození nebo ztráty majetku společnosti nebo majetku zákazníka atd., a zjišťovat jejich příčiny.

Schopnost identifikovat v rozsahu svých kompetencí, odpovědností a pravomocí možnost vzniku neshody a vyhodnotit riziko je jednou z požadovaných vlastností VED. Rozvoj těchto schopností a dovedností je podporován poskytováním vhodného výcviku.

Čím dříve se zjistí určitý nedostatek nebo potenciál vzniku neshody, tím větší je pravděpodobnost snížení ztrát. Proto při určování **potenciálních neshod produktu** a jejich příčin musí být kladen velký důraz na kvalitu procesů a výstupů plánování realizace produktu a přípravy akcí.

#### **B) vyhodnocování potřeb opatření k zabránění výskytu neshod**

Příslušní VED a na centrální úrovni JS zajišťují, aby výsledky určování potenciálních neshod a jejich příčin byly zvažovány při určování způsobu řízení, organizace a kontroly procesů. Prevenci neshod produktu by měla být věnována pozornost již ve výše zmíněných etapách plánování realizace produktu a přípravy výroby plánováním a koncipováním činností vstupní, mezioperační, výstupní kontroly a uvolňování produktu.

Při vyhodnocování potřeb opatření k zabránění výskytu neshod jsou zvažovány potřeby organizační, personální a technické.

#### **C) určování a implementace preventivních opatření**

Operativní určování potenciálních neshod, jejich příčin, vyhodnocování potřeb opatření a určení a implementace opatření na pracovišti nebo v organizačním útvaru zajišťuje příslušný VED. Určování a implementaci preventivních opatření na centrální úrovni schvaluje JS. O určení a schválení preventivního opatření koncepčního anebo většího významu jednatel společnosti nebo na úrovni vedení společnosti jsou udržovány záznamy obvykle formou:

- zápisu z porady nebo jednání,
- výstupu z přezkoumání QMS vedením,
- písemné korespondence se zainteresovanými stranami,
- záznamů a poznámek umístěných do dokumentů nebo formulářů, které týkají příslušné záležitosti nebo příslušného opatření.

#### **D) záznamy výsledků provedených preventivních opatření**

Záznam výsledku provedeného preventivního opatření na centrální úrovni má obvykle jednu nebo více z následujících forem:

- informace a údaje o stavu preventivních opatření zahrnuté do zprávy PMK o výkonnosti QMS a záznamy výstupů z přezkoumání,
- zápis z porady nebo jednání,
- korespondence se zainteresovanými stranami,
- záznamy a poznámky umístěvané do dokumentů nebo formulářů, které se vztahují k příslušnému opatření,
- zpráva o výsledku hodnocení a analýzy provedeného preventivního opatření.

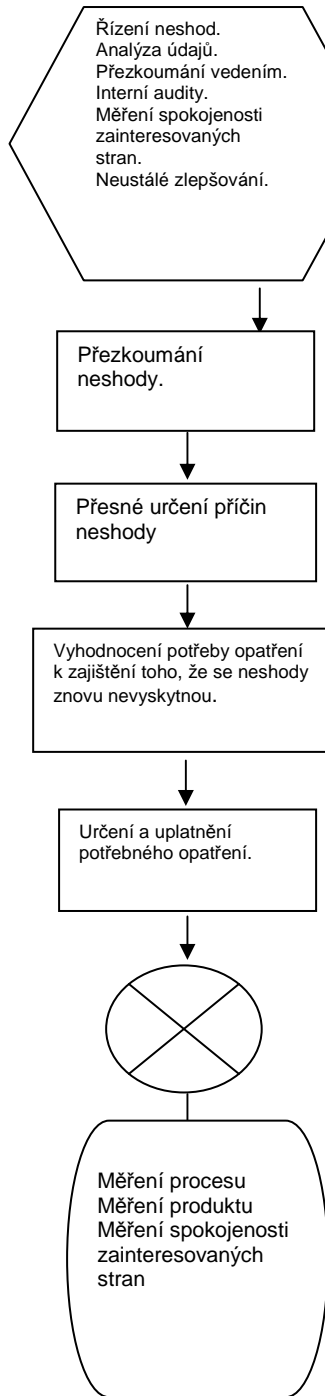
#### **E) přezkoumání efektivnosti provedených preventivních opatření**

Přezkoumání efektivnosti provedených preventivních opatření na centrální úrovni zajišťuje PMK, a to obvykle v rámci analýzy dat, a přípravy vstupů pro přezkoumání.

Udržování přehledu o významných preventivních opatřeních týkajících se QMS a určených na úrovni vedení společnosti a o jejich stavu zajišťuje vhodnou formou, která splňuje požadavky, PMV.

## Obr.: Schéma procesu přijímání opatření

Vlastník procesu:           jednatel a představitel managementu



### Vstupy:

Stížnosti zákazníka.  
Identifikace neshody.  
Nálezy z interního auditu.  
Výstupy z přezkoumání vedením.  
Vstupy z analýzy údajů  
Výstupy z měření spokojenosti  
zainteresovaných stran.  
Výsledky sebehodnocení.  
Měření procesů.

Přezkoumání přijatých opatření k nápravě

### Výstupy:

Odstranění příčin neshody.

## 9. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

### 9.1 Účinnost příručky kvality

Tato příručka kvality nabývá účinnosti dnem 15.8.2009.

### 9.2 Rušící ustanovení

Touto PK se ruší účinnost Příručky jakosti vydané dne 15.8.2005.