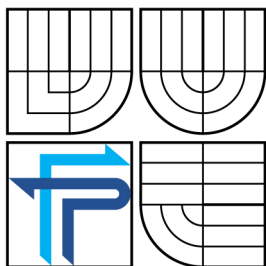


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ (ÚF)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF FINANCES

ZAVEDENÍ NORMY ISO 9001:2001

APPLICATION NORM ISO 9001:2001

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ROMANA HAJKROVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně
Fakulta: podnikatelská

Akademický rok: 2006/2007
Ústav: financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Romana Hajkrová

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Zavedení normy ISO 9001:2001

Application Norm ISO 9001:2001

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika společnosti

Analýza současného stavu

Teoretická východiska

Návrh pro zavedení normy ISO 9001:2001

Vlastní postup nastavení prostředků k dosažení normy ISO 9001:2001



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

- BARTES, F. Quality management - řízení jakosti. Brno, 2004. ISBN 80-86510-92-1.
JANEČEK, Z. Jakost - potřeba moderního člověka. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01687-4
NENADAL, J. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, ISBN 80-7261-071-6
ŠEBESTOVÁ, M a kol. Certifikace pracovníků a systému managementu jakosti. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01685-8
TRČKA, M. ; HNÁTEK, J. a kol. Odpovědi na dotazy k normám ISO řady 9000. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2002, ISBN 80-02-01512-6

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Datum zahájení bakalářské práce: 31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce: 31. května 2007




Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. května 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: **ROMANA HAJKROVÁ**

Bytem: **JESTŘABICE 146, 768 05 KORYČANY, okr. KROMĚŘÍŽ**

Narozen/a (datum a místo): **21.3.1983, KYJOV**

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☒ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: **ZAVEDENÍ NORMY ISO 9001:2001**

Vedoucí/ školitel VŠKP: **prof. Ing. Petr Němeček, DrSc**

Ústav: **Ústav financí**

Datum obhajoby VŠKP: **Červen 2007**

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

☒ tištěné formě	–	počet exemplářů	1
☒ elektronické formě	–	počet exemplářů	1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☒ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Cílem mé bakalářské práce je popis implementace normy ISO 9001:2001 ve společnosti ABC Security. V práci popisuji charakter společnosti, provádím analýzu a zabývám se možnostmi teoretických východisek. Závěrem navrhuji postup pro dosažení normy ISO.

Abstract

My bachelor's thesis describes the implementation of the norm ISO 9001:2001 in the company ABC Security. I record a kind of the company; I do analysis and consider the possibilities of theoretical data. I propose the procedure how to reach the certificate ISO 9001:2001 in the final part.

Klíčová slova

Jakost, Certifikace, Management, System Managementu Jakosti, Manažer Jakosti, Norma ISO 9001 :2001

Keys words

Quality, Certification, Management, Quality Management System, Quality Manager, Czech Standard ČSN EN ISO 9001:2001

Bibliografická citace

HAJKROVÁ, R. *Zavedení normy ISO 9001:2001*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 83 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením
prof. Ing. Petra Němečka, DrSc a uvedla jsem v seznamu literatury všechny použité
literární a odborné zdroje.

Brno květen 2007

.....

Poděkování

Děkuji panu prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Brno květen 2007

.....

OBSAH

Úvod.....	12
1. Charakteristika společnosti.....	13
1.1 Historie společnosti.....	13
1.2 Struktura poboček.....	14
1.2.1 Struktura společnosti.....	15
1.2.2 Graf hospodářských výsledků společnosti.....	16
1.3. Charakteristika služeb společnosti ABC Security, a.s.....	17
1.3.1 Strážní a ochranná služba	17
1.3.2 Bezpečnostní logistika.....	18
1.3.3 Pult centralizované ochrany.....	18
1.3.4. Mobilní kontrolní hlídka.....	19
1.3.5 Elektronické zabezpečovací a protipožární systémy.....	20
1.3.6 Osobní ochrana.....	20
1.3.7 Bezpečnostní analýzy.....	20
1.3.8 Úklidové služby.....	20
1.3.1.1 Graf nárůstu služeb od roku 1990.....	21
1.4. Výběr a příprava zaměstnanců.....	22
1.5. Kontrolní systém.....	22
1.6. Graf počtu zaměstnanců od roku 1900.....	24
2. Analýza současného stavu.....	25
2.1. Firemní procesy.....	25
2.2. Řízení dokumentů.....	26
2.2.1 Řízení dokumentů.....	27
2.2.2 Řízení záznamů a formulářů.....	28
2.3. Nakupování a sklady.....	29
2.4. Personalistika.....	30
2.4.1 Nábor nových zaměstnanců.....	30
2.4.2 Odměňování zaměstnanců.....	32

2.4.3 Vzdělávání a výcvik.....	32
2.5. Obchod a marketing.....	33
2.5.1 Evidence obchodních případů.....	33
2.5.2 Smluvní vztahy.....	33
2.5.3 Marketingová komunikace.....	35
2.6. Přístup k informacím a datům.....	35
3. Teoretická východiska.....	38
3.1. Co je to ISO.....	38
3.2. ISO 9001.....	39
3.2.1 Osm principů řízení kvality podle ISO 9001:2001.....	40
3.2.2 ISO 9001:2001.....	41
3.3. Certifikace.....	42
3.3.1 Přínosy.....	43
3.3.2 Jak efektivně dospět k certifikaci.....	43
3.4. Vlastní postup.....	44
3.4.1 Stanovení směřování společnosti.....	44
3.4.2 Metodika vybudování systému managementu.....	45
3.4.3 Realizace projektu.....	48
3.4.4 Certifikační audit.....	48
4. Návrh pro zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2001.....	49
4.1. Podmínky budování systému řízení jakosti.....	49
4.2. Firemní procesy.....	50
4.2.1 Návrh základní mapy procesů.....	52
4.3. Řízení dokumentů (interní, externí).....	53
4.3.1 Řízení dokumentů.....	55
4.3.2 Řízení záznamů a formulářů.....	56
4.3.3 Řízení software.....	57
4.3.4 Řízení razítek.....	57

4.4 Nakupování a sklady.....	57
4.4.1 Seznam dodavatelů.....	58
4.4.2 Sklady.....	58
4.5. Personalistika.....	59
4.6. Obchod a marketing.....	61
4.6.1 Etapy obchodního případu.....	61
4.6.1.1 Navrhovaný postup při zpracování obchodního případu.....	61
4.6.1.2 Navrhovaný postup ověřování návrhu smlouvy.....	62
4.6.1.3 Návrh pro zásady realizace smluvních vztahů v realizační etapě obchodního případu.....	62
4.6.1.4 Návrh pro zásady realizace smluvních vztahů v závěrečné etapě obchodního případu.....	62
4.6.2 Marketing.....	63
4.7. Poskytování služeb.....	63
4.7.1 Obchodně technické služby.....	65
4.8. Přístup k informacím a datům.....	66
 5. Vlastní postup nastavení prostředků k dosažení ISO 9001:2001.....	68
5.1. Stanovení postupu pro dosažení normy 9001:2001.....	68
5.2. Budování systému řízení jakosti.....	72
5.3. Harmonogram.....	74
 Závěr.....	76
 Seznam použitých zdrojů.....	77
 Seznam použitých zkratk a symbolů.....	79
 Seznam použitých pojmů.....	80
 Seznam použitých tabulek, grafů a obrázků.....	81
 Seznam příloh.....	82

Úvod

Konkurence v České republice i v zahraničí se neustále přiosťruje a trend naznačuje, že v budoucnu budou prosperovat pouze firmy, které zajistí svým zákazníkům ty nejlepší výrobky a služby, a které o tom budou umět své zákazníky přesvědčit. Běžnou formou „přesvědčování“ zákazníka se v poslední době stává stále více získání certifikátu potvrzujícího, že firma má svůj systém řízení jakosti uzpůsoben podle mezinárodně uznávaných pravidel - konkrétně podle několika navazujících norem řady ISO 9001:2001. Právě postup zavedení normy ISO 9001:2001 na základě analýzy současného stavu společnosti, popisu teoretických východisek a vlastního nastavení prostředků, je hlavním cílem této práce.

Firma je v zásadě úspěšná, nemá však vizi, hodnoty, strategické řízení ani její velikosti odpovídající úroveň operativního řízení. Neexistuje jednotný systém vnitropodnikových předpisů (psaných pravidel vztahů mezi jednotlivými subjekty), podle kterých by se měl řídit její vnitřní chod. Myslím, že popsaná situace je z mého pohledu přesný okamžik, který může rozhodnout o dalším vývoji společnosti směrem k moderní a dynamické firmě, nebo naopak může začít vzhledem k velikosti firmy a složitosti řízení jednotlivých procesů stagnovat a propadat se ekonomicky i organizačně.

Ve své práci se chci v jednotlivých kapitolách zabývat popisem společnosti, její současnou strukturou a rozbořením stavu, v kterém se momentálně nachází. Dále se chci pokusit na základě z toho plynoucích výstupů a na základě teoretických možností navrhnout postup vlastního zavádění normy řady ISO 9001:2001.

1. Charakteristika společnosti

1.1 Historie společnosti

Bezpečnostní agentura ABC byla založena v roce 1989 a počátkem roku 1990 začala vykonávat své podnikatelské aktivity v oblasti komerční bezpečnosti. Je nejstarší a největší českou civilní bezpečnostní službou a v současné době i druhou největší bezpečnostní službou působící v České republice.

V závislosti na měnících se podmínkách a potřebách se měnila právní forma společnosti. V dubnu 1991 byla založena společnost ABC INTERNATIONAL, spol. s r.o. a v roce 1998 rozhodnutím valné hromady společnosti byla založena ABC Security, a.s.

Rovněž počet zaměstnanců v závislosti na rozvoji společnosti a narůstajícím počtu poskytovaných služeb posunoval společnost ABC až do kategorie středních a nakonec velkých firem. V době založení společnosti byl počet zaměstnanců okolo 240 – 250, již v roce 1996 je počet více než dvojnásobný, a v roce 1998, který je zlomovým bodem z hlediska změny společnosti s r.o. na akciovou společnost, je celkový počet zaměstnanců 1 311. V současné době tvoří společnost ABC Security tým více než 1 500 zaměstnanců a má k dispozici firemní „flotilu“ 415 služebních vozidel.

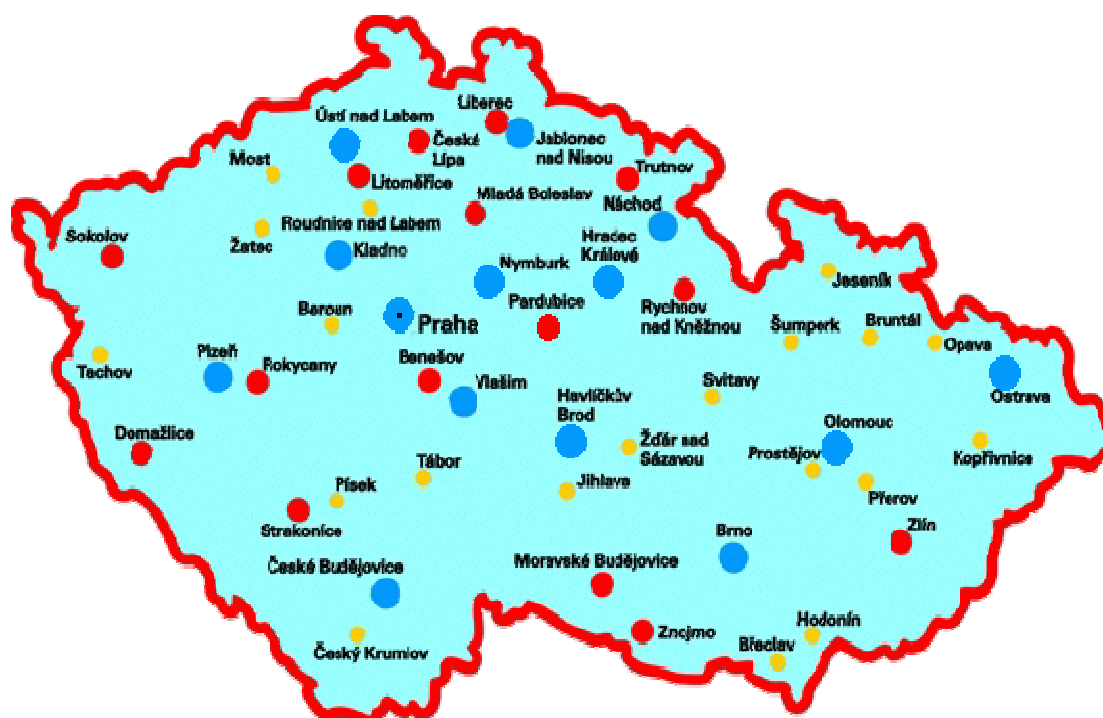
Také portfolio nabízených služeb roste a dnes pokrývá plné spektrum v oblasti komerční bezpečnosti. Od prvních aktivit v oblasti strážní a ochranné služby byly postupně přidány služby pro připojení na pult centrální ochrany a transportní služba. V průběhu roku 1992 byla služba PCO rozšířena o službu elektronických protipožárních systémů a v rámci strážních aktivit zprovozněna služba „Patrola“. V dalším období pak portfolio bylo rozšířeno o službu bezpečnostní logistiky, osobní ochrany, bezpečnostních analýz a úklidovou službu do současné nabídky.

Bezpečnostní služby poskytované společností jsou charakterizovány kvalitou a vstřícným vztahem k zákazníkům. Jsou založeny na odbornosti a výcviku všech zaměstnanců, kteří jsou vybaveni potřebným materiálním vybavením. ABC Security, a.s. je pro svou činnost v potřebném rozsahu zabezpečena pojištěním až do výše 100 mil. Kč.

Vzhledem k narůstajícím problémům v oblasti řízení zdrojů a možným snižováním efektivnosti služeb, prošla společnost ve druhé polovině roku 2002 reorganizací, jejímž důsledkem bylo zrušení dosavadního třístupňového systému řízení (centrála, oblast, pobočka) a zavedení dvoustupňového, kdy základní organizační jednotkou společnosti se stal region. Zjednodušením a transparentností splnila reorganizace plánovaný efekt. V současné době se společnost skládá z centrály a čtrnácti regionů, které zcela pokrývají území České republiky. [12]

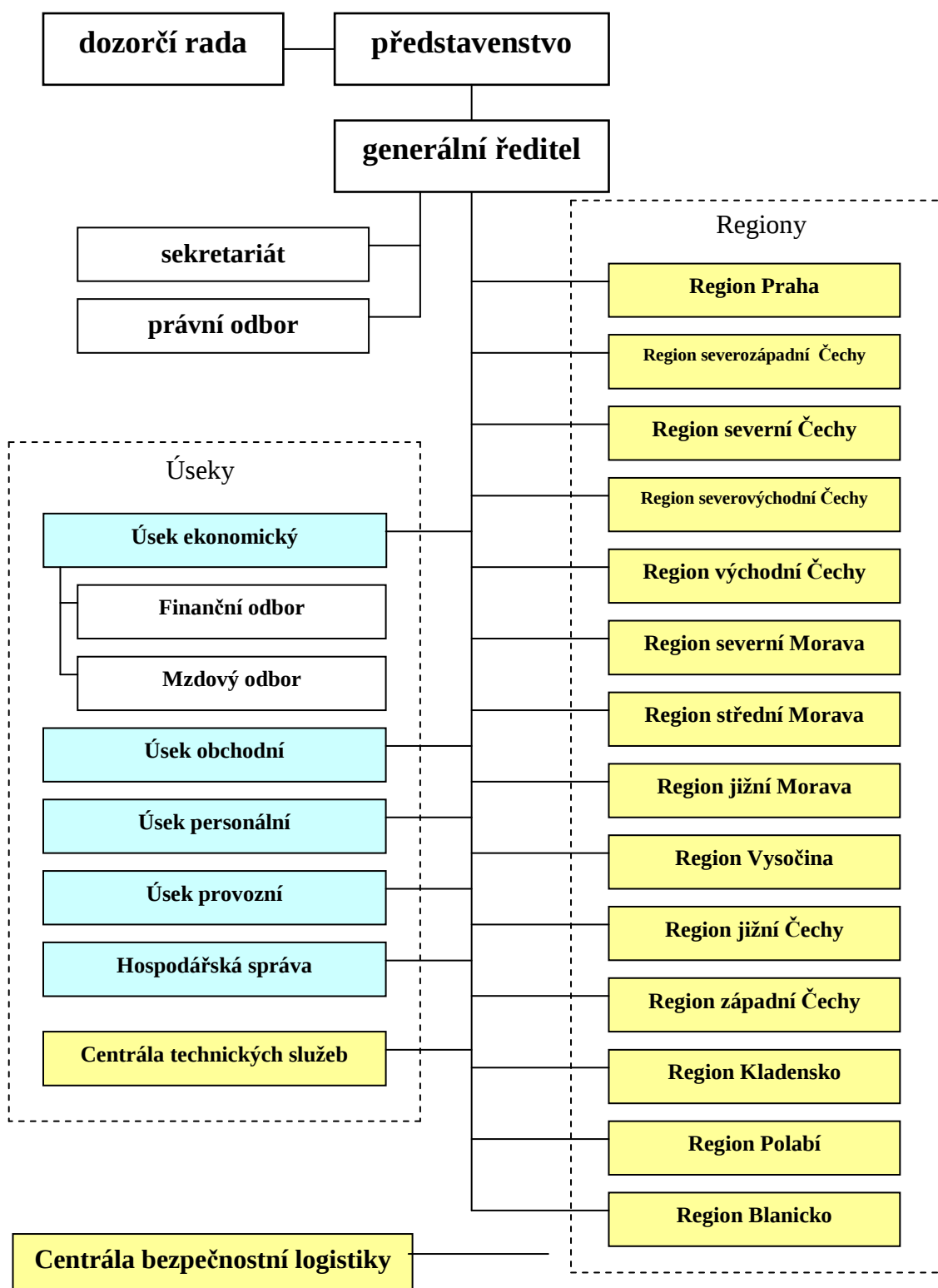
V závěru roku 2006 společnost zahájila proces zavádění systému řízení jakosti podle mezinárodní normy ISO 9001:2001.

1.2 Struktura poboček



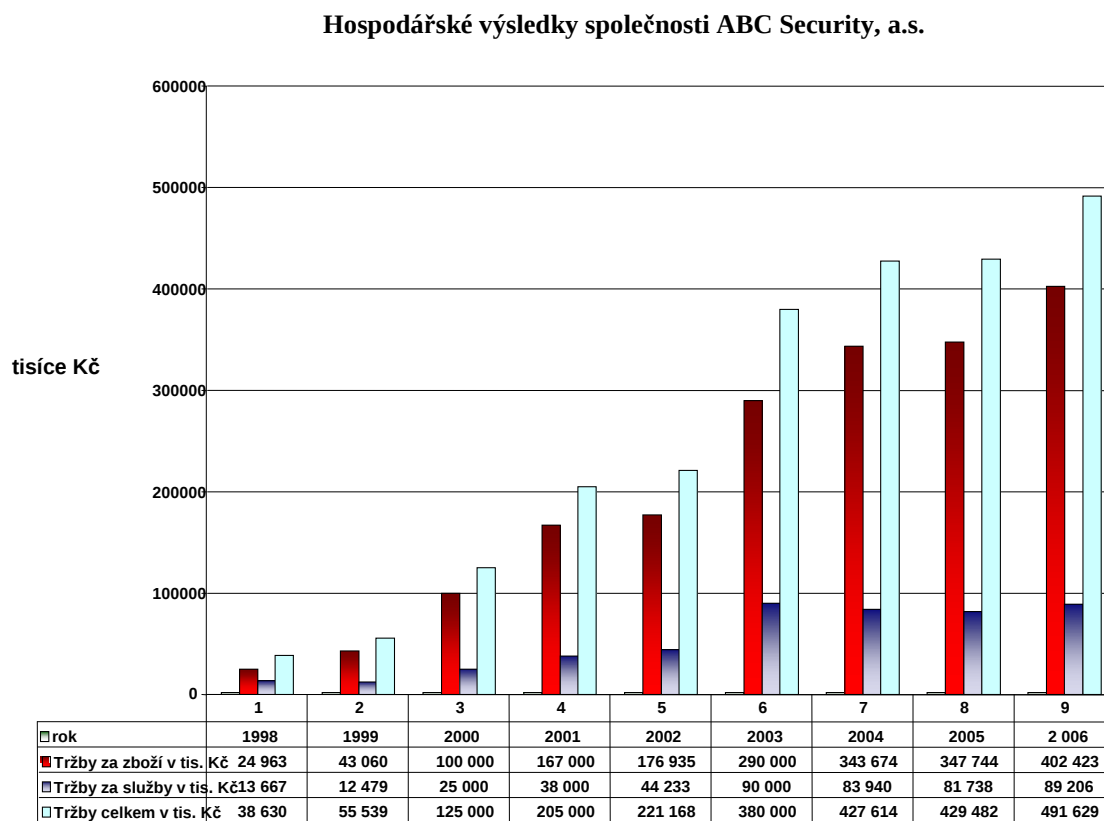
Obrázek č.1. Struktura poboček v rámci české republiky [zdroj : 14]

1.2.1 Struktura společnosti



Graf č.1. Struktura společnosti ABC Security,a.s. [zdroj : vlastní]

1.2.2 Graf hospodářské výsledky společnosti



Obrázek č.2. Hospodářské výsledky společnosti ABC Security,a.s. [zdroj : 13]

1.3 Charakteristika služeb společnosti ABC Security, a.s.:

1. Strážní a ochranná služba
2. Bezpečnostní logistika
3. Pult centralizované ochrany a zásahová služba
4. Mobilní kontrolní hlídka tzv. „PATROLA“
5. Elektronické zabezpečovací a protipožární systémy
6. Osobní ochrana
7. Bezpečnostní analýzy
8. Úklidové služby

1.3.1 Strážní a ochranná služba

Strážní a ochranná služba je zaměřena zejména na plnění následujících úkolů :

- kontrola vstupu osob do objektu a jejich evidence,
- kontrola vjezdu a výjezdu vozidel a jejich evidence,
- kontrola oprávněnosti vstupu do prostorů chráněných EZS, kamerovým systémem a kvalifikovaný zásah v případě signálu narušení,
- informační služba a ohlašování návštěv,
- zabezpečení režimu výdeje klíčů,
- přejímka zásilek v mimopracovní době,
- kontrola dodržování protipožárních opatření a zajištění ohlašovny požárů,
- periodické hlídkování zaměřené na vizuální kontrolu neporušenosti perimetru objektu a výskyt závadových osob v jeho těsné blízkosti,
- ochrana zaměstnanců před nežádoucími osobami,
- kontrola a případná obsluha technologických celků (výtah, topení, vzduchotechnika a jiné).
- obsluha elektronických zabezpečovacích systémů,
- zásah v mimořádných případech k ochraně zdraví a majetku zákazníka,
- včasné a kvalifikované zajištění místa případného trestného činu do příchodu policie.

1.3.2 Bezpečnostní logistika

Transportní služba spočívá v přepravě zásilky zákazníka se speciální ochranou z místa odeslání do místa určení, nebo v poskytování ochrany při přepravě zásilky doručované pověřeným zaměstnancem zákazníka (peněžním poslem).

Zaměstnanci společnosti ABC při transportu nemanipulují (nepřebírají a nepředávají) s volně uloženými finančními hotovostmi. Přebírají a přepravují pouze zapečetěné (zaplombované) zásilky. K tomuto účelu jsme schopni poskytnout i přepravní obaly jednorázového použití (igelitové) nebo vícenásobného použití (koženkové) s bezpečnostní zástrčí (plombou).

Zpracování peněžní hotovosti spočívá v její úpravě do podoby, v jaké ji vyžaduje ČNB. Peněžní hotovost se v rámci bezpečnostní logistiky strojově zpracovává v souladu se smlouvou se zákazníkem v bezpečnostně zajištěných tzv. logistických místech podle velmi přísných pravidel.

1.3.3 Pult centralizované ochrany

Pult centralizované ochrany (dále jen „PCO“) slouží k monitorování signálů ze systémů EZS a EPS. Podstata spočívá v napojení výstupu těchto bezpečnostních systémů na komunikační jednotku, která přenesení signál o změně stavu střeženého objektu na vzdálený PCO. Přenos signálů je možný realizovat několika způsoby:

- po jednotné telefonní síti tj. telefonní lince,
- po GSM síti tj. využitím některého operátora dostupného v dané oblasti,
- radiovým vysílačem pro tento účel vyhrazené frekvenci, (pokud se objekt nachází v jejím dosahu).

Přenesený signál ze střeženého objektu je přenášen na PCO, kde je zpracován pomocí speciálního software, který umožňuje obsluze dokonale se orientovat ve stavu střeženého objektu. Vyškolená obsluha PCO na základě došlého signálu ze střeženého objektu vyhodnotí situaci a v souladu se smluvně dohodnutými podmínkami předá konkrétní pokyny zásahové jednotce, která provede kontrolu daného objektu a popřípadě ve spolupráci s obsluhou PCO informuje oprávněnou osobu zákazníka, Policii ČR, zdravotní záchrannou službu apod.

Možnosti využití pultu centralizované ochrany:

- kontrola pohybu osob (zaměstnanců) ve střeženém objektu na základě přenášených zpráv o odemykání a zamykání objektu včetně pořadového čísla použitého kódu,
- hlídání uzamčení objektu (v dohodnutém čase PCO kontroluje elektronické zakódování objektu, případně upozorní obsluhu a následně zákazníka na případné opomenutí uzamčení objektu, pokud není zákazník zastižen, je provedena následná kontrola objektu),
- pravidelné zasílání výpisu došlých událostí na PCO (či na vyžádání),
- při přenosu signálu systémem GSM možnost obousměrné komunikace, tj. možnost dálkového ovládání až 4 elektricky ovládaných zařízení v objektu (např. topení, světla, závlahy) příkazem monitorovací centrále nebo z vlastního mobilního telefonu,
- konkrétní podklady a informace pro zákazníka o zajištění bezpečnosti objektu

1.3.4 Mobilní kontrolní hlídka „PATROLA“

Hlavním smyslem mobilní kontroly „Patrolace“ je cíleně minimalizovat rizika, chránit životy, zdraví a majetek osob. Může být doplňkem fyzické ostrahy, nebo technického zabezpečení vedoucím k zefektivnění kontroly rozsáhlých komplexů, a je využitelná pro objekty menšího rozsahu, nestřežené fyzicky.

Hlavní činnosti mobilní kontrolní hlídky:

- kontrola režimových opatření v objektu,
- kontrola pohybu osob v areálu,
- kontrola uzamčení a nenarušení objektu,
- protipožární hlídka,
- zajištění průjezdnosti areálu,
- na přání zákazníka odemykání a uzamykání objektu.

V běžné praxi je mobilní patrolovací hlídka neocenitelná v areálech závodů zpravidla v nočních hodinách a mimopracovních dnech, kde je prováděna běžná fyzická ostraha jedním zaměstnancem, který je zvláště v této době při obchůzkové činnosti vystavován neúměrnému riziku.

1.3.5 Elektronické zabezpečovací a protipožární systémy

Hlavním úkolem EZS a EPS je zabezpečení ochrany majetku a osob proti vloupání, požáru a osobní bezpečnosti.

Systémy EZS umožňují kontrolovat, nebo zamezit vstupu neoprávněných osob do prostor, které si přeje zákazník mít tímto způsobem střežené. Kontrolovat čas příchodu a odchodu osob ze střeženého prostoru, případně ve speciálním režimu „tíseň - přepadení“ vyvolat okamžitý poplach obsluhou.

Systémy EPS jsou zaměřeny k zabezpečení majetku zákazníka proti vzniku požáru, detekci úniku plynu a jiných technologických havárií.

Veškeré dodávané zařízení je odebíráno od předních světových výrobců, kteří zaručují maximální kvalitu, spolehlivost a splňuje všechny platné ČSN.

1.3.6 Osobní ochrana

Osobní ochranu poskytuje ABC jako nadstandardní službu jednotlivým klientům. Na tuto službu jsou zařazováni špičkoví specialisté, kteří absolvovali vysoce náročný výcvik osobních strážců v oblasti taktiky bezpečnostní akce, psychologické přípravy, boje z blízka bez použití zbraně, speciální střelecké přípravy, ovládání vozidel v krizových situacích a poskytování první pomoci.

1.3.7 Bezpečnostní analýzy

Bezpečnostní analýzy jsou zpracovávány na základě bezpečnostního průzkumu a jejich cílem je posoudit stávající prvky ochrany objektu (zabezpečení objektu režimovými opatřeními, mechanickými a technickými prvky ochrany případně fyzickou ochranou) a navrhnout zdokonalení těchto prvků ke zvýšení bezpečnostních standardů objektu.

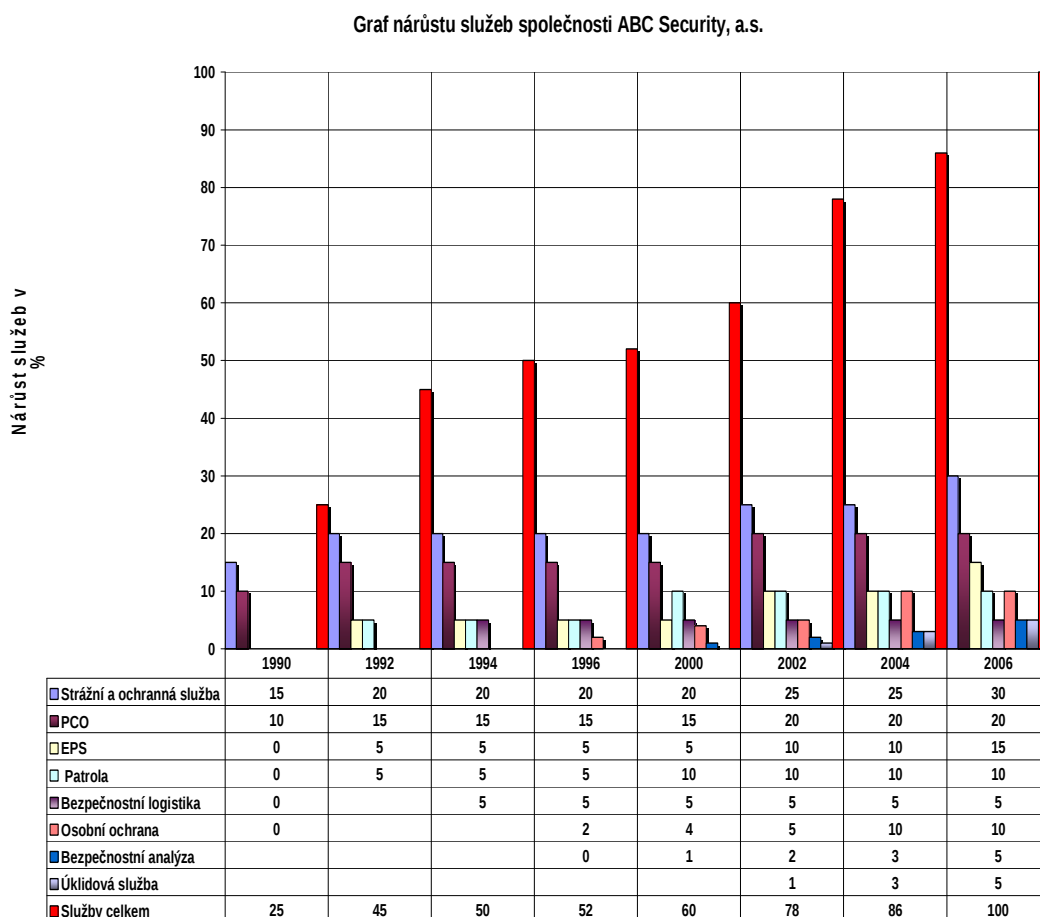
1.3.8 Úklidové služby

Jednou z nejcitlivějších oblastí každého bankovního domu, společnosti či podniku je ochrana informací o jeho vnitřním provozu a organizaci, kde únikem a zneužitím těchto informací může dojít ke značným škodám. Poskytování služeb, při kterých vstupují zaměstnanci cizích podniků do provozu společnosti je okamžikem, kdy se tyto „cizí“ zaměstnanci seznamují právě s oblastí citlivých informací.

U podniků zabývajících se komerční bezpečností jsou standardní zpřísněná výběrová hlediska pro všechny zaměstnance včetně jejich řízení a kontroly jejich výkonu. To se pochopitelně vztahuje i na část zaměstnanců, jejichž prostřednictvím jsou poskytovány úklidové služby. Jsou totiž vybírání, přijímání a organizování způsobem používaným u strážných.

Z toho pak vyplývá, že zaměstnanci poskytující úklidové služby, jsou stejně jako strážní vycvičení k základním „režimovým zvyklostem“, tj. k tomu, že např. v době, kdy jsou v mimopracovní dobu v kanceláři sami nesmějí přijímat žádné cizí návštěvy, manipulovat s výpočetní technikou, prohlížet skříně, zásuvky, odložené dokumenty atp. a stejným způsobem je zaměřena i kontrola výkonu jejich činnosti. [12]

1.3.1.1 Graf nárůstu služeb od roku 1990



Graf č.2. Nárůst služeb ABC Security,a.s. [zdroj : 13]

1.4. Výběr a příprava zaměstnanců

Společnost ABC garantuje svým zákazníkům bezúhonnost, spolehlivost, odbornou a zdravotní způsobilost svých zaměstnanců, doloženou potřebným osvědčením (výpis z trestního rejstříku, doklad o lékařské prohlídce, psychologický posudek aj.).

Péčí společnosti absolvují zaměstnanci ostrahy vstupní školení, mimo jiné z oblasti požární ochrany v rozsahu I. stupně, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, použití zbraně a donucovacích prostředků a povinnosti dodržování mlčenlivosti o zaměstnavateli, jeho zákaznících a obchodních partnerech.

Vnitřní chod společnosti, práva a povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny v Pracovním řádu společnosti.

Zdravotní prohlídky a psychologická vyšetření zaměstnanců, prováděná smluvními lékaři a agenturou pro psychologické služby LAWW jsou součástí předpokladů pro přijetí do pracovního poměru u firmy.

Výběr a příprava zaměstnanců firmy tak odpovídá požadavkům pro vydání koncesní listiny pro předmět podnikání v oblasti ostrahy majetku a osob i připravovanému zákonnému opatření pro činnost soukromých bezpečnostních služeb, potvrzenou u zaměstnanců orgány státní správy vydáním zbrojního průkazu.

1.5. Kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém u společnosti ABC Security, a.s. je realizován ve třech nezávislých rovinách a to následujícím způsobem:

1) *Velitelem bezpečnostní směny, velitelem objektu a vedoucím střediska.*

Kontrola ze strany velitele bezpečnostní směny a velitele objektu je prováděna nepřetržitě každý den, v průběhu celé směny, v denních i nočních hodinách. Ředitel regionu, resp.jeho zástupce je v pravidelném denním kontaktu s velitelem objektu a to buď telefonicky nebo je fyzicky přítomen na daném objektu.

Ředitel regionu, zástupce ředitele regionu resp. ředitel sekce, je dále v denním kontaktu s určenou osobou zákazníka (oprávněnou osobou - zástupcem zákazníka). Dále je prováděna namátková kontrola jednotlivých objektů ze strany řídicích zaměstnanců příslušných regionů a poboček, resp. sekcí společnosti ABC.

2) Inspektory z příslušných regionů ředitelství společnosti ABC.

Kontrola výkonu služby prováděna inspektory z příslušného regionálního ředitelství společnosti ABC je vykonávána nepravidelně, dle předem stanoveného plánu, který sestavuje ředitel daného regionálního ředitelství, a to v denní i noční době. Zaměstnanci ostrahy na objektu nejsou seznámeni s plánem inspekčních kontrol.

Ze strany inspektorů regionálních ředitelství jsou dále prováděny nárazové a tématické kontroly jednotlivých objektů a v případě vzniku mimořádné události řeší inspektor operativně všechny vzniklé skutečnosti na daném objektu.

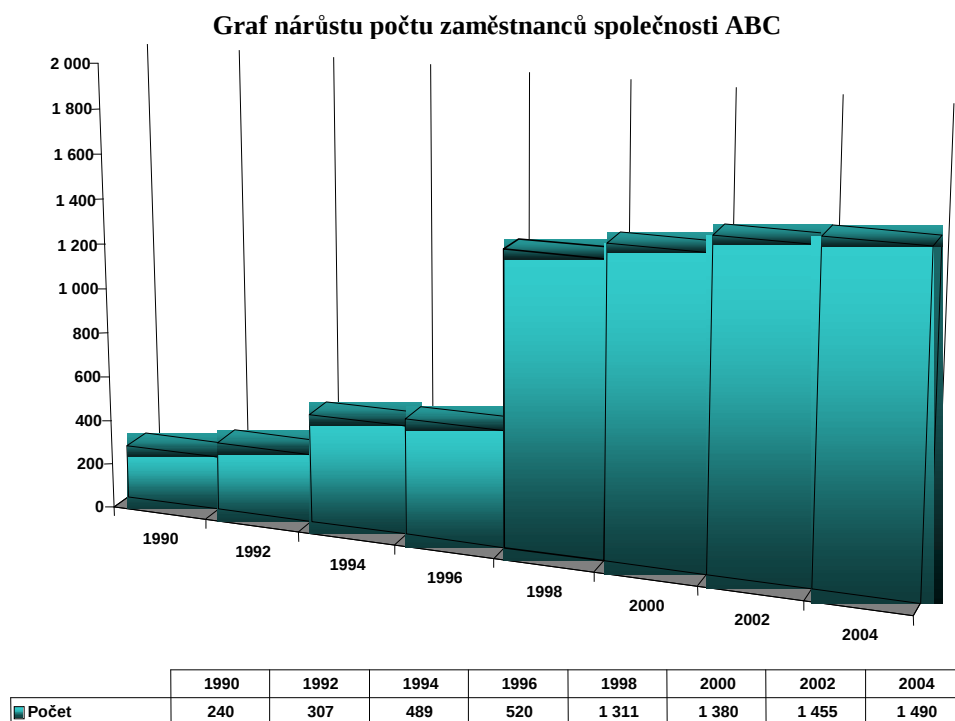
3) Inspekci provozního úseku společnosti ABC.

Kontrola prováděná inspekci provozního úseku společnosti ABC je prováděna dle předem stanoveného plánu, který sestavuje provozní ředitel společnosti ABC. Zaměstnanci ostrahy na objektu nejsou seznámeni s plánem inspekčních kontrol. Ze strany inspekce provozního úseku společnosti ABC jsou dále prováděny nárazové a tématické kontroly na jednotlivých objektech.

O všech provedených kontrolách je proveden záznam v Objektové knize, která je uložena na každém objektu a je v ní veden záznam o průběhu služby.

Současně je o kontrole proveden zápis, který je uložen u provozního ředitele a nadřízeného kontrolující osoby (ředitel regionu).

1.6. Graf počtu zaměstnanců od roku 1990



Graf č.3. Počet zaměstnanců společnosti ABC Security,a.s. [zdroj : vlastní]

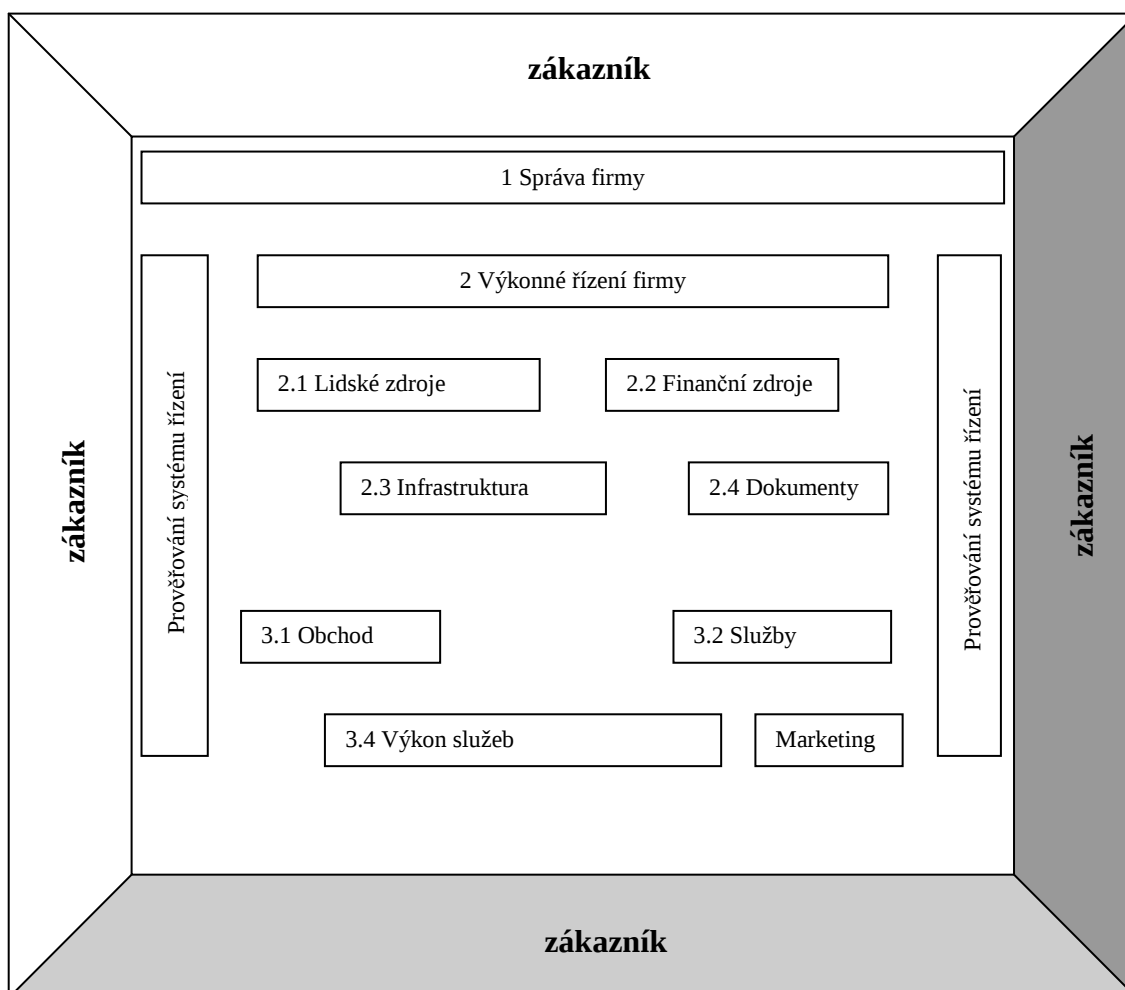
2. Analýza současného stavu

Tato kapitola bude analyzovat úroveň a stav firemních procesů od vzniku společnosti po současnost, s ohledem na její členitost, postupné rozšiřování služeb a vzniku jednotlivých celků. Správně analyzovat současný stav společnosti z pohledu procesů, jejich vzájemné integrace je základním prvkem sloužícím k možnosti navrhnout řešení pro posun společnosti ke stavu, který splňuje normu ISO 9001:2001

2.1 Firemní procesy

V současné době je úroveň tvorby a popisu firemních procesů na základní nebo spíše méně než základní úrovni. Firemní procesy jsou orientovány přímo směrem k zákazníkovi ve třech liniích - linii obchodní, linii poskytování služeb a v marketingu. V rámci těchto linií je integrován vnitrofiremní proces kontroly. Kontrola je orientována spíše na zpětnou vazbu od zákazníka, nebo na řešení krizových situací, tedy po objevení chybového stavu v poskytování služeb, méně pak v rámci obchodu a v oblasti marketingu. Tento model nelze označit za špatný. Rozvíjel současně se společností a v souladu s potřebami společnosti, byl dostatečný v průběhu vývoje do současného stavu. Nyní ale vzhledem k množství a složitosti firemních procesů přestává dostačovat jednak z pohledu nabízených služeb a sledování kvality, tak i z pohledu vlastní efektivnosti a možnosti kontroly lidských zdrojů a dalších činností. Rovněž způsob a úroveň popisu některých procesů neodpovídá, nebo nepostačuje pro jeho plnohodnotné řízení a integraci. Další kapitoly budou podrobněji analyzovat jednotlivé procesy.

Schéma zobrazuje současný stav firemních procesů



Obrázek č.3. Současný stav firemních procesů společnosti ABC Security,a.s. [zdroj : 12]

2.2 Řízení dokumentů (interní a externí)

Účelem této kapitoly je analyzovat systém současného řízení dokumentů, záznamů a formulářů. Jednotná přehledná administrativa související s akty řízení, dokumenty, záznamy, formuláři, je jednou ze základních podmínek pro systémové řízení firmy.

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu stavu veškerých písemností závazného charakteru (tzn. dokumenty) vytvořené firmou (interní dokumenty), popř. vytvořené mimo firmu a mající pro ni význam (externí dokumenty). Dále se vztahuje na všechny záznamy vedené ve firmě opakovaně na formulářích (i v elektronické podobě) bez ohledu na jejich účel.

Ve firmě nejsou popsaná pravidla pro veškeré činnosti vztahující se u interních dokumentů a formulářů na :

- plánování dokumentu,
- zpracování dokumentu,
- připomínkování,
- zpracování připomínek,
- schvalování,
- distribuci *,
- zavádění *,
- proškolení *,
- ověřování účinnosti *,
- aktualizaci *,
- ukončení platnosti.

* takto označené etapy platí i pro *externí dokumenty*

Tato pravidla musí být závazná pro všechny zaměstnance firmy, kteří se podílejí na tvorbě a využívání dokumentů nebo záznamů.

2.2.1 Řízení dokumentů – interní, externí, technické

Správce dokumentů firmy je asistent provozního ředitele. Správce dokumentů útvarů určují jejich ředitelé. Dokumenty nejsou děleny na řízené (jejich plánování, vznik, schvalování, užívání, aktualizace a rušení podléhá dále popsaným pravidlům) a neřízené. Základní vztahy mezi dokumenty momentálně nejsou definovány. Podrobné charakteristiky včetně způsobu kódování jsou u interních dokumentů i u externích dokumentů nejednotné, většinou podléhají pravidlům lokality (útvaru) kde vznikly, jen malé procento je v souladu s kódováním, které lze použít v případě jednotné normy a systému kódování. Každý řízený dokument je jenom výjimečně zachycen v lokální evidenci dokumentů, neřízené kopie jsou jen někdy označeny rovněž způsobem většinou podléhajícím lokálním pravidlům.

Interní dokumenty nejsou dále děleny, není tedy možné určit dokumenty pro řízení (vytvářejí normativní základ fungování firmy) a dokumenty systému řízení, které pomáhají řešit funkci tohoto systému.

Interní dokumenty se zpracovávají zásadně prostřednictvím textového editoru MS WORD, popř. s doplňkovým využitím tabulkového procesoru MS EXCEL nebo různých grafických programů podle potřeby. Seznam programů schválených pro úpravu interních dokumentů spadá do kapitoly užívání software a softwarového auditu.

Externí dokumenty jsou dokumenty s automatickým, právně podloženým dopadem na firmu a doporučené nebo obecné dokumenty, které firma dobrovolně využívá pro svoji vyšší informovanost. V současnosti není přehled druhů a typů externích dokumentů.

Opatřováním externích dokumentů se na výzvu kteréhokoli vedoucího zaměstnance zabývá právník společnosti, nebo si je vedoucí opatřují sami. Externí dokumenty se (pokud vůbec) evidují pouze v rámci lokalit (útvarů) a rovněž jejich systém evidence není jednotný.

Technická dokumentace

Firma nezpracovává vlastní technickou dokumentaci. Pokud se využívá cizí dokumentace, neplatí pro její řízení žádná psaná pravidla.

2.2.2 Řízení záznamů a formulářů

Záznamy jsou jedním z nástrojů pro řízení informací ve firmě. Mají formu papírového tiskopisu (formuláře) nebo záznamu na magnetickém médiu počítače (vyplňují se prostřednictvím tzv. obrazovkového formuláře). Každý papírový formulář má obsahovat kód záznamu a název záznamu, tento požadavek je momentálně rovněž podřízen lokálním systémům tvorby kódování a metodice názvů, včetně jejich evidence. Záznamy jsou chráněny před ztrátou v rámci standardní ochrany kancelářů firmy, tzn. ve dne vlastními zaměstnanci a v noci technickými zabezpečovacími prostředky připojenými na pult centralizované ochrany firmy. Další stupeň ochrany spočívá ve výběru zaměstnanců i v další řídicí a kontrolní práci s nimi.

Přehled o stavu záznamů je usnadněn tak, že záznamy jsou ukládány zásadně na místech k tomu určených, mimo dobu, kdy se s nimi pracuje.

(dále by měl řešit archivační a skartační řád, který firma nemá zpracovaný.)
Kompetence pracovat se záznamy momentálně pouze vyplývá z logiky pracovních míst, tato kompetence není přesně definována a může být překračována.

Ochrana před poškozením záznamů ohněm je zabezpečována v souladu s celkovou požární ochranou objektů. Zálohování vybraných dokumentů momentálně rovněž podléhá spíše lokálním systémům zálohování, a není určen jednotný model pro centrální zálohování vybraných typů dokumentů.

2.3 Nakupování a sklady

Obecný pojem nakupování zahrnuje nákup materiálu pro výkon služeb a režijního materiálu.

Účelem této kapitoly je analýza současného stavu při všech činnostech procesu nákupu. Firma považuje následující druhy nakupovaného materiálu za strategické z hlediska poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům:

- automobily,
- zbraně,
- střelivo,
- výstroj.

Pouze tyto materiály jsou nakupovány podle popsaných pravidel. Pro ostatní materiály platí při jejich nákupu obecný princip řádného hospodáře a lokální pokyny, které byly historicky upraveny několika příkazy ředitele společnosti „*Nákup majetku a služeb a hospodaření s majetkem*“, ve kterých jsou stanoveny kompetence (finanční limity) vedoucích zaměstnanců při nákupu. O nákupu majetku mimo kompetenci vedoucích útvarů rozhoduje generální ředitel na základě tzv. „*Aktuálního materiálového požadavku*“ a plánu nákupu – tzv. „*Ročního souhrnného materiálového požadavku*“.

Vytvoření smluvního vztahu

Smluvní vztahy jsou ve firmě zajišťovány a dokladovány prostřednictvím:

- 1) Jednorázových vydaných objednávek
- 2) Písemného potvrzení vydané objednávky od dodavatele při nákupu v hodnotě nad 50 000,- Kč bez DPH
- 3) Jednorázových kupních smluv - (zpracovává dodavatel - firmou není požadováno), vystavení kupní smlouvy na jednorázovou vydanou objednávku se nevyžaduje
- 4) Smlouva o dílo - (nebo na tiskopise dodavatele) na služby.

Objednávky na nákup materiálu a služeb vystavují ředitelé úseků a ředitelé výkonných útvarů v rámci pravomocí stanovených směrnicí „*Řízení nákupu majetku a externích služeb a hospodaření s majetkem*“. Tento akt řízení upravuje i následné administrativní zabezpečení nákupů a evidenci pořízeného majetku.

2.4 Personalistika

Účelem této kapitoly je analýza personálního řízení firmy a zásad odměňování jejích zaměstnanců. Personální řízení firmy vychází z jejích potřeb stanovených předmětem činnosti a odpovídající vnitřní organizací firmy. Přihlíží i k sociálním a pracovním parametrům regionů. Podkladem pro získávání a výcvik zaměstnanců je analýza práce vycházející z působností (tzn. včetně pravomocí a odpovědností) na jednotlivých pracovních místech, která se promítá zejména do dokumentů „*Organizační řád*“ a „*Popisy pracovních míst*“. Tyto dokumenty momentálně rovněž nejsou jednotné pro celou společnost, částečně jsou doplněny nebo odvozeny z lokalit a služeb v rámci lokalit poskytovaných.

2.4.1 Nábor nových zaměstnanců

Požadavek na nového pracovníka vznáší vedoucí vybraného útvaru, nebo manažeri vyššího managementu na úrovni regionálních ředitelů. Definici těchto pracovníků není předem určen a odvíjí se od požadavku na pracovní místo, ale také je odrazem konkrétní představy nebo náročnosti pracovníka provádějícího výběr. Oprávněnost požadavku není hodnocena dle ukazatelů, je pouze „prosazena“ oprávněnou osobou. Personální činnosti nejsou ve firmě písemně upraveny směrnicí.

Jsou řízeny personálním ředitelem, vedoucím útvaru, nebo pracovníky vyššího managementu, včetně všech formulářů a záznamů. Tento stav momentálně nepostačuje ke koncepčnímu sledování a plánování, zvyšování vzdělání a zlepšování výcviku ve firmě. Zajištění výběrového řízení zajišťuje sekretariát podle podkladů od vedení společnosti. Zajistí zadání inzerce, nebo požadavku na personální agenturu. Na základě telefonického kontaktu oznámí případným uchazečům termín konání výběrového řízení. Následuje výběr vhodného uchazeče podle rozhodnutí oprávněného pracovníka. Dále je v případě kladného vyřízení předložena uchazeči pracovní smlouva. Nástup zaměstnance po schválení vedením společnosti zajišťuje sekretariát spolu s vedením daného útvaru.

Sekretariát plní funkci personálního útvaru předá zaměstnanci a zajistí následující dokumenty:

- pracovní smlouvu k podpisu
- průkaz zaměstnance platný po dobu zkušební doby
- vstup do jemu vyhrazených/povolených prostor prostřednictvím identifikační karty – prostory, které budou zpřístupněny určuje ředitel daného střediska
- jeho přihlášení na veškeré státní instituce, jako je zdravotní pojišťovna a správa sociálního zabezpečení

Vedoucí útvaru / přímý nadřízený zajistí veškerá školení a vzdělávací procesy nutné pro bezproblémové začlenění nového pracovníka do procesu.

Vedoucí útvaru / přímý nadřízený spolu s vedením společnosti provedou vyhodnocení zkušební doby pracovníka na základě získaných zkušeností rozhodnou zda bude pracovník nadále zaměstnancem společnosti nebo zda s ním bude rozvázán pracovní poměr ve zkušební době.

V případě rozvázání pracovního poměru zajistí jeho přímý nadřízený předání veškerých pracovních pomůcek a informačních nástrojů zpět.

Sekretariát zajistí veškeré personální záležitosti nutné s rozvázáním pracovního poměru.

2.4.2 Odměňování zaměstnanců

Tato oblast je ve firmě upravena následujícími akty řízení:

- Pracovní řád
- Vedení účetnictví
- Poskytování mzdy výkonným zaměstnancům, THP a vedoucím pracovníkům
- Personální práce

2.4.3 Vzdělávání a výcvik

Jedním z programových cílů rozvoje společnosti je také pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců, které by mělo přinést společnosti:

- team pracovníků s nejvyšší možnou kvalifikací
- dobré renomé u zákazníka
- rozvoj vlastní společnosti zejména s ohledem na připravovaný vstup na zahraniční trhy v Evropské unii
- samostatnost práce jednotlivých zaměstnanců

Každý útvar provádí jednotlivá školení pracovníků podle nastavených pravidel, která jsou dále popsána. Za provedení jednotlivých školení odpovídají pracovníci uvedení jako vedoucí podle jednotlivých útvarů a oddělení.

O každém školení je proveden zápis, na kterém jsou uvedeny tyto údaje:

- název školení a jeho účel
- datum a místo konání – týká se i těch, které jsou prováděny u externích organizací
- soupis účastníků
- pokud je školení spojeno se získáním jakéhokoliv certifikátu nebo osvědčení, tak je uvedeno jakým, a kde je uložen – uložení certifikátu by mělo být v osobní složce každého zaměstnance, pokud jej nemusí nosit při sobě, kdy je tak vyžadováno zákonem nebo vyhláškou (např. osvědčení o proškolení řidičů).

2.5. Obchod a marketing

Kapitola obchodu a marketingu analyzuje současná základní pravidla řízení obchodního případu v rámci dodávek bezpečnostních služeb poskytovaných firmou. Je třeba zajistit, aby dodávané služby vyhovovaly nejen požadavkům zákazníků, ale i požadavkům právních předpisů a současně i potřebám firmy. Proto by měl prodej být pokud možno řízený a se zákazníky vytvářet efektivní pracovní a partnerské vztahy a systém zpětné vazby.

2.5.1 Evidence obchodních případů

Obchodní případy jsou evidovány podle směrnice ředitele z roku 2002 tak, aby jejich evidence umožňovala snadné třídění podle potřebných kritérií, směrnice ale neupravuje centrální evidenci, její zálohování a další pravidla z pohledu bezpečnosti a přístupu. Každý obchodní případ je ve firmě identifikován číslem, které přiděluje obchodní ředitel daného regionu. Evidence obchodních případů je vedena v elektronické formě, jejím doplňkem jsou ve většině případů dokumenty v klasické podobě.

V rámci etap obchodního vztahu nejsou vytvořeny dokumenty sloužící k jejich popisu a optimálního nastavení.

2.5.2 Smluvní vztahy

Prodej bezpečnostních služeb se momentálně ve firmě realizuje různými formami na základě:

1. Obchodních smluv,

- a) *rámcové smlouvy* (územně rozsáhlý odběratel, odběratel odebírající více druhů služeb),
- b) *individuální smlouvy,*

2. Objednávka (krátkodobé, individualizované služby).

Smlouvy jsou zpracovávány podle vzorů, které jsou rovněž často rozdílné vzhledem k lokalitám, není nastaven jednotný systém podle kterého by obchodníci vytvářely smlouvy.

Každá obchodní smlouva má číslo, které jí přiděluje obchodní ředitel dané pobočky.

Objednávka vyjadřuje požadavek zákazníka na poskytnutí krátkodobé, jednorázové nebo mimořádné služby. Objednávka od odběratele, který doposud není zákazníkem firmy, je chápána jako obecná poptávka a podrobena stejnému procesu ověřování jako obchodní smlouva. Objednávka od stávajícího zákazníka firmy je podrobena ověřování z pohledu realizovatelnosti a formálních náležitostí.

Zásady pro realizaci smluvních vztahů v jednotlivých etapách (úvodní, realizační a závěrečné) nejsou popsány a závisí spíše na praktických zkušenostech obchodníků, nebo na pravidlech či zvyklostech v jednotlivých lokalitách.

Rovněž vyhodnocování účinnosti a efektivnosti obchodních činností probíhá na úrovni lokální, výstupy z procesu realizace obchodního případu, jejich analyzování, třídění, ověřování a ukládání výstupů není na celofiremní úrovni rozpracováno, vyhodnocování provádějí ředitelé poboček a v rámci společnosti jsou prováděny jen součty.

Jsou měřeny tyto veličiny:

- objem tržeb v Kč (sledování měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně)
- kolik zákazníků tvoří 80% objemu realizovaných zakázek (sledování ročně)
- zhodnocení zákazníků podle objemu tržeb (sledování pololetně)

Součástí oddělení obchodu je oddělení **marketingu**

Marketingové činnosti procházejí průřezově celou firmou a jejich efektivnost vyžaduje kvalitní strategii, kterou se řídí zaměstnanci při všech svých činnostech. Marketingový přístup k plnění pracovních povinností musí být dodržován všemi zaměstnanci firmy bez ohledu na funkce, které ve firmě zastávají.

Stanovení základních pravidel pro výkon marketingových činností ve firmě v úrovni *strategické, řídicí i výkonné* vedoucích ke zvyšování spokojenosti zákazníků a obchodních partnerů.

Momentální situace v oblasti marketingových aktivit je řízena hlavně ze dvou lokalit, z Prahy a z Brna. Lze charakterizovat poměrně silnou orientaci na tzv. marketingový mix s důrazem na poměr ceny a služeb.

Vlastní marketingové plánování a plán vytváří obchodní ředitel a je zahrnován do organizačního řádu firmy.

Poměrně málo a nedostatečně je zajišťován stav tržního prostředí a průzkum trhu. Probíhá spíše na základě sledování situace v médiích apod., chybí strategie, která využívá případně i agenturu ke hlubšímu průzkumu trhu a určení pozice společnosti na trhu. Za zvlášť důležité je třeba považovat vyhodnocování spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníků s firmou a určit, jak zákazník vnímá produkty, služby a vztahy s firmou. Takto získané údaje jsou zdrojem pro stanovení výkonnosti a účinnosti. Pro hodnocení spokojenosti s firmou se používá formulář „*Dotazník hodnocení spokojenosti s firmou*“. Toto vyhodnocení probíhá formou dotazování každý rok v lednu - únoru, musí být získáno stanovisko od vybraných firem za všechny tržní segmenty.

2.5.3 Marketingová komunikace

Hlavním posláním marketingové komunikace je předání škály sdělení zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům apod. Následuje popis hlavních komunikačních cest, které budou nadále využívány pro získání nových zákazníků.

Nástroje marketingové komunikace využívané společností:

1. Vystavení WWW stránky (internetová reklama)
2. Reklama a prezentace v médiích
3. Účast na výstavách a veletrzích
4. Osobní aktivity vedoucích zaměstnanců ve vybraných firmách
5. Potisk a výroba reklamních předmětů
6. Označení firemních automobilů
7. Výzdoba interiérů a exteriérů firmy

2.6. Přístup k informacím a datům

Správné a včasné informace na potřebném místě efektivním způsobem získané jsou základem pro fungování každé moderní firmy a základním zdrojem pro neustálé zlepšování znalostí a procesů organizace a naplnění strategie a cílů firmy. Informace jsou velice potřebné i pro objektivní rozhodování v rámci procesu řízení firmy a jsou zdrojem pro stimulaci inovací.

Na základě těchto poznatků se společnost má zabývat identifikací potřeb informací a sběrem, údržbou a využíváním potřebných informací. Ty jsou základním zdrojem pro management jakosti a rozhodování ve firmě na základě faktů a tvoří ucelený informační systém firmy. Firma však v současném stavu tyto otázky řídí pouze živelně.

Identifikace dat a informací

Informace představují data, obohacená o relevantnost a účelnost, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam. Přeměna dat v informaci vyžaduje hlavně jejich znalosti.

Informace se ve firmě přenášejí formou:

- ústní komunikace osob - komunikace za účelem předávání informací je ve firmě prováděna operativně nebo formou standardizovaných porad
- v rámci datových sítí - elektronická pošta, INTERNET, řízení dat počítačových systémů atd.

Povinností každého zaměstnance firmy je v případě potřeby informací, specifikovat tuto skutečnost na úrovni ředitelů úseků svým nadřízeným. Jejich povinností je tuto skutečnost důsledně přezkoumat a novou informační základnu podle možností vyhodnotit.

Přístupnost a důvěrnost informací

Informace mohou být přístupné:

1. **Interně zaměstnancům** - souvisí podle charakteru jejich práce – zaměstnanci informováni prostřednictvím porad, nástěnky atd.
2. **Externím subjektům**
 - a) veřejnosti - informace o firmě (Obchodní rejstřík), zaměření firmy,
 - b) zákazníkům (katalogy produktů, ceníky, nový sortiment a nové služby)
 - c) dodavatelům,
 - d) poradenským firmám,

Pracovníci společnosti firmy zachovávají na veřejnosti mlčenlivost o informacích získaných ve firmě (informace o financích, o obchodním partnerech, především u zákazníků ...), mimo všeobecně dostupné informace.

Ukládání dat

Informační systém společnosti je provozován centrálně na serveru značky DELL

K serveru je připojena externí zálohovací mechanika pro lokální zálohu serveru a server je síťově připojen k záložnímu zdroji UPS.

Server běží pod instalovaným operačním systémem MS Windows.

Vzhledem k dennímu nárůstu objemu dat tj. v průměru okolo 2-4 Mb , vyvstává v nejbližším období požadavek na vytvoření dalších diskových prostor. Tento prostor má být uložen na novém diskovém poli , které bude na samostatném kanálu řadiče.

Zálohování probíhá lokálně na připojenou mechaniku systémem off-line.

Pásky s daty jsou ukládány do plechové skříně – jednodenní zálohy, pásky z pátečních setů jsou uloženy v kanceláři obchodního ředitele. K dispozici jsou tedy dva sety pásek, neprobíhá kontrola dostupnosti dat.

Vzhledem k okolnosti, že data jsou strategická pro provoz celé firmy, je nutné bezpečnost dat a zároveň dostupnost systému vidět jako hlavní oblast pro audit systému.

Popsané oblasti jsou komplexem podchycených firemních procesů na různé úrovni zpracování, roztržštěné často na úrovni lokalit. Chybí analýza některých dalších oblastí, například Cíle a plánování, Projektové řízení, Politika jakosti, Reklamace, Interní audity a další. Pro přijetí norem jakosti ISO 9001:2001 je nutné tyto procesy analyzovat a zpracovat jednotnou dokumentaci.

3. Teoretická východiska

Po popisu a analýze firemních procesů, docházím k závěru, že další úspěšný rozvoj společnosti bude ovlivněn zaváděním systému řízení s důrazem na kvalitu ve všech oblastech firemních procesů. Systémem, který je znám pod pojmem normy ISO.

3.1 Co je to ISO?

ISO, jako mezinárodní organizace pro normalizaci (*International Organization for Standardization*) se sídlem v Ženevě byla založena 23. února 1947. ISO je nestátní světovou federací 156 národních normalizačních organizací, která se zabývá tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů dokumentů. Od svého založení (roku 1947) do dnešních dnů ISO uvedla na trh více než 15 000 mezinárodních standardů, které se dotkly jak většiny podnikatelských aktivit, tak činností státních institucí. Standardy ISO jsou vytvářeny na základě mezinárodní spolupráce odborníků a organizací představujících špičku a tím i garanci kvality v daném oboru.

Standardy ISO jsou mezinárodní normy systémů řízení ve firmách, organizacích nebo institucích, které mají za cíl definovat, standardizovat a trvale rozvíjet procesy a organizaci včetně jejich řízení a to podle jednotných mezinárodních kritérií. Tato unifikace významně zjednodušuje srovnávání jednotlivých subjektů v oblastech efektivity a jakosti. Na základě takto zpracovaných systémů, opatření a informací lze snadno posoudit výstupní produkt, jakost, bezpečnost práce, míru zatížení životního prostředí nebo jiné významné faktory, které jsou závažné při výběru obchodního partnera, dodavatele nebo instituce.

Nejznámějšími normami byly a jsou normy řady ISO 9000, v současné době ISO 9001, které jsou spojeny s pojmem quality management system a normy a standardy z oblasti životního prostředí, přístupu k jeho ochraně a minimalizaci vlivu tzv. ISO 14001, tzv. „environmental management system“ – EMS. [2]

Norma ISO 9001 byla poprvé vydána v roce 1987 následně revidována v roce 1994 a poslední revize proběhla schválením v roce 2000. Tím vznikla verze EN ISO 9001:2000 (v ČR překlad ČSN ISO 9001:2001). Následující verze má být ukončena v roce 2007. ISO 9001 je ve většině případů nosným rámcem pro tzv. „integrovaný systém řízení“ – IMS.

Společným jmenovatelem je ISO 9001 jak pro integrované systémy v oblasti automobilového průmyslu, tak potravinářství, tak vlastních institucí nebo neziskových organizací. Základními normami pro IMS jsou považovány standardy ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 – tedy kvalita, vztah k životnímu prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.[2]

ISO aneb společnosti zavádí systémy jakosti z důvodu:

- diskriminace v dodavatelsko odběratelských vztazích pro necertifikované společnosti (jeden z rozhodujících faktorů při získávání státních zakázek nebo při exportu do zahraničí, automatické vyřazení z veřejných obchodních soutěží apod.)
- vnitřní potřeby optimalizace procesů ve společnosti (např. zefektivnění využití lidského faktoru v organizaci = počet; míra; kvalita)
- zvýšení kvality procesů – snaha o snížení nákladů na nejakost (zmetky, reklamace, odstraňování vad) a odstranění nepotřebných nákladů.
- zvýšení tlaku na kvalitu dodávek od subdodavatelů
- předcházení problémům a krizovým situacím v organizaci
- trvalého zlepšování vztahů a upevnění důvěry zákazníka v kvalitu produkce a služeb organizace
- získání konkurenční výhody před necertifikovanými organizacemi
- budování a udržování know-how organizace
- trvale udržitelného rozvoje [11]

3.2 ISO 9001

Certifikace systému řízení kvality ISO 9001

Požadavky normy ISO 9001 jsou faktory úspěchu.

Normou ISO 9001:2000 byl vytvořen rámec vývoje organizace, který podporuje všechny moderní praktiky řízení. Nezávisle na tom, zda se jedná o malý, střední nebo velký podnik, nebo poskytovatele služeb popř. výrobní organizace – všechny organizace cítí širokou shodu mezi svými potřebami v konkurenčním boji a požadavky normy ISO 9001.

Např.:

- vytvoření a zvyšování důvěry zákazníků je na prvním místě – a je tedy více než jen pouhým splněním požadavků zákazníka.
- proces k plánování a řízení obchodů je součástí systému řízení kvality ISO 9001.
- kvalitativní cíle jsou spojovacím článkem mezi výroky v politice podniku a jejich uskutečňováním v řízení procesů.
- aplikace metod řízení procesů, tj. k identifikace, řízení, měření a zlepšování procesů.
- vysvětlení interakce mezi procesy.
- diferencovaně a vědomě etablovat parametry k řízení kvality produktu/služby, vykonávání procesů a působení celého systému.
- informace je třeba ošetřovat, chránit a zpřístupňovat jako důležité zdroje v podniku. Musí být zajištěna integrita a dostupnost informací.
- zavést vhodné komunikační cesty a prostředky k vytvoření efektivního vztahu se zákazníkem.
- integrovat metody k měření spokojenosti zákazníka a aplikovat jako primární měřítko pro účinnost systému řízení kvality dle ISO 9001.
- přizpůsobit infrastrukturu a pracovní prostředí specifickým požadavkům výroby produktů popř. poskytování služby.
- strukturovat cesty a prostředky interní komunikace.
- zakotvit procesy k neustálému zlepšování.
- v posudcích managementu stanovit účinnost systému ve vztahu k cílům systému řízení kvality dle ISO 9001 – zejména s ohledem na spokojenost zákazníka. [3]

3.2.1 Osm principů řízení kvality podle ISO 9001:2001

ISO 9001 podporuje osm principů moderního řízení kvality, které podstatně přispívají ke zlepšení výkonu organizace.

Princip 1 – Orientace na zákazníka

Organizace závisí na svých zákaznících, a proto musí porozumět současným i budoucím potřebám zákazníků, splňovat jejich požadavky a snažit se překonat jejich očekávání.

Princip 2 – Vedení

Vedoucí pracovníci vytvářejí shodu účelu a zaměření organizace. Zachovávají interní prostředí, v kterém se lidé mohou zcela zasazovat za dosažení cílů organizace.

Princip 3 – Zapojení osob

Na všech úrovních určují lidé charakter organizace a jejich úplné zapojení umožňuje nasazení ve prospěch organizace.

Princip 4 – Procesně orientovaný koncept

Požadovaného výsledku lze dosáhnout efektivněji tehdy, když jsou činnosti a příslušné zdroje vedeny a řízeny jako proces.

Princip 5 – Systémově orientovaný koncept řízení

Identifikace, pochopení, vedení a řízení procesů, které jsou vzájemně propojeny jako systém, přispívá k účinnosti a efektivitě organizace při dosahování svých cílů.

Princip 6 – Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování celkového výkonu organizace představuje trvalý cíl organizace.

Princip 7 – Věcný koncept pro rozhodování

Účinná rozhodnutí se zakládají na analýze dat a informací.

Princip 8 – Dodavatelské vztahy k vzájemnému užítku

Organizace a její dodavatelé jsou na sobě závislí. Vztahy sloužící k vzájemnému užítku zvyšují schopnost tvorby hodnot obou stran. [4]

3.2.2 ISO 9001:2001

ISO 9001 je mezinárodní norma zaměřená na **management jakosti (SMJ)**, aplikovatelná pro organizace ze všech oblastí výroby a služeb. Zavedení SMJ umožňuje společnosti vybudovat si efektivnější a stabilnější organizaci s významnými obchodními vztahy a posílit pozici v konkurenčním prostředí v tuzemsku i v EU. Požadavek certifikovaného systému řízení jakosti dle ISO se dnes stává jedním z nejdůležitějších kritérií výběrových řízení.

Základním požadavkem je zavedení, dokumentování, uplatňování a udržování systému managementu jakosti a jeho neustálé zlepšování.

Co přináší zavedení SMJ v organizaci:

- zavedení pořádku a systémového přístupu do všech firemních činností
- zprůhlednění firmy pro zákazníka, vlastníka, vedení i zaměstnance
- podstatné zvýšení důvěryhodnosti firmy a tím snadnější pronikání na nové trhy
- stabilizace dosahované úrovně kvality v čase, i sortimentu poskytovaných produktů a služeb
- snadnější zapracování a zapojení se nových pracovníků k plnění cílů společnosti
- řízené ovlivňování trendů v kvalitě produktů a služeb
- vytvoření základu pro další zlepšování kvality a tím úspěch v konkurenčním boji
- vzájemně výhodné obchodní vztahy

Svým klientům zajistíme formou konzultační, poradenské, auditorské a školicí činnosti zpracování veškeré nutné dokumentace, zavedení systému a přípravu k certifikaci. [9]

3.3 Certifikace

Co znamená samotný pojem certifikace?

Cizí slovo certifikace znamená potvrzení souladu, shody (obvykle po přiměřeném prověření) skutečného stavu produktu, systému, znalostí apod. se stanovenými specifikacemi, obvykle nějakým standardem, normou. V poslední době je tento pojem nejčastěji používán právě pro označení shody systému managementu s vybranou (evropskou) normou pro systémy managementu, např. ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO 18001 apod.

Před vlastní certifikací (certifikačním auditem), který posoudí stupeň dosažení shody s vybranou normou (normami), si organizace, která usiluje o certifikát, sama nebo s podporou poradenské firmy vybuduje systém managementu, tj. popíše firemní procesy v odpovídající dokumentaci. Po úspěšném auditu a případném odstranění zjištěných neshod obdrží organizace od certifikačního orgánu certifikát. Jeho platnost je obvykle tříletá. Samotný certifikační orgán musí také splňovat požadavky předepsané normy (řady EN 45000) a musí být akreditován k tomu pověřeným národním nebo oborovým institutem. [1]

3.3.1 Přínosy

„Dobře“ vybudovaný a certifikovaný systém managementu (systém managementu jakosti) přináší v případě, že je skutečně funkční, přínosy ve třech oblastech:

- firma je schopná předložit zákazníkům případně jiným zainteresovaným stranám formální doklad (certifikát) o tom, že má zavedený systém - absence tohoto certifikátu může v některých případech znamenat doslova diskriminaci při výběru firmy jako dodavatele
- ve firmě je zavedený určitý řád, pořádek, s jasným stanovením odpovědností pro všechny činnosti a všechny osoby ve firmě. Tento systém vytváří podmínky pro zlepšování všech výkonů
- je zajištěno lepší uspokojování požadavků zákazníků tím, že průběh konkrétní zakázky od marketingových aktivit přes vznik smlouvy, zhotovení a dodání předmětu smlouvy až po případné servisní výkony je realizován zvládnutými procesy [6]

3.3.2 Jak efektivně dospět k certifikaci

Zásadní myšlenky:

- rozhodnutí o vybudování a certifikaci systému managementu učinil(i) majitel(é) firmy a představuje strategickou investici
- ale strategická investice je investice jako každá jiná a musí mít tedy svoji dobu návratnosti
- návratnost této investice sotva zajistí pouhý fakt, že firma je schopna formálně doložit vlastnictví certifikátu, ale zejména to, že:

- *ve firmě je pořádek, všichni pracovníci mají jasně stanoveny odpovědnosti a vědí, co a proč je pro firmu důležité a jak k tomu oni mají přispívat, čímž je zajištěno, že*

- *ve firmě spolehlivě fungují všechny procesy a lidé aktivně přispívají k jejich zlepšování, čímž*

- *se redukuje vadné výkony, chyby, vícepráce, selhání všeho druhu vůči zákazníkům, čímž*

- *vzrůstá přesvědčení zákazníků o tom, že Vaše firma je pro ně ten nejlepší partner, čímž*

- získáváte další (opakované) zakázky a dále bezplatně nejúčinnější reklamu, tj. kladné reference a následně nové zakázky, což oboje vede k tomu, že
- je dlouhodobě dosahováno výborných finančních výsledků [7]

3.4 Vlastní postup (obvykle s externí podporou poradenské firmy) bývá tento:

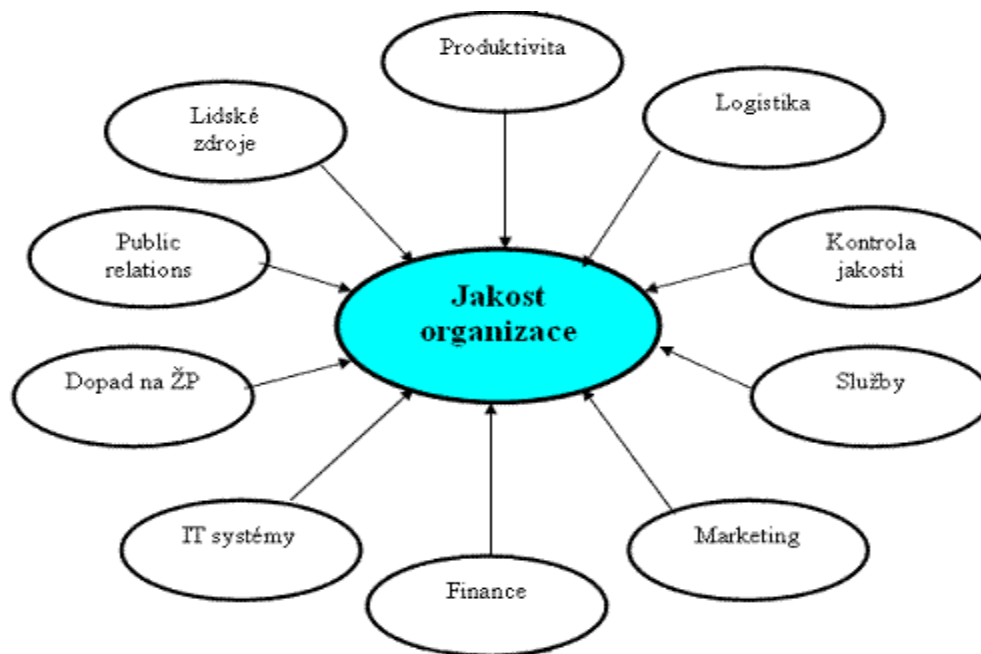
- Management stanoví směřování firmy (vize, politika, strategické cíle, ...) jako východisko a zadání pro budovaný systém managementu
- Po provedení analýzy úrovně řízení ve firmě jsou stanoveny „životně důležité“ procesy včetně vazeb mezi nimi a tyto jsou popsány a zavedeny – je určena metodika vybudování systému managementu jakosti
- Realizace projektu
- Proběhne úspěšný certifikační audit a je udělen certifikát (obvykle s platností na 3 roky) [5]

3.4.1 Stanovení směřování společnosti

Klíčovou zásadou norem ISO řady 9000:2000 je tzv. procesní přístup, projevující se v tom, že celý SMQ chápeme jako systém vzájemně navazujících procesů, přičemž výstup každého procesu musí být vstupem alespoň jednoho dalšího procesu. Smyslem je zbavit se tzv. "procesů bez zákazníka" a tím zvyšovat efektivitu chodu společnosti. Procesy musejí být správně identifikovány, analyzovány a řízeny.

Vzhledem k tomu, že soudobá teorie managementu jakosti staví SMQ dle ISO norem řady 9000 na samotný počátek cesty k excelentní jakosti, mohl by někdo namítat, proč tedy neobrátit svou pozornost k nějaké náročnější koncepci. Zde je možné argumentovat tím, že chceme-li se v určité oblasti přiblížit těm nejlepším, je třeba tuto profesionalitu budovat na velice pevných základech a právě tyto mohou normy ISO 9000 poskytnout. Jejich důslednost v dokumentaci, identifikaci, monitorování, řízení stejně jako v precizním vymezení zodpovědností a pravomocí vytváří výbornou bázi pro komplexní a efektivní řízení. [8]

To znamená, že jakost produkce, resp. podniku jako celku se stává vícerozměrnou veličinou, vznikající součinností mnoha vlivů, jak ukazuje následující schéma:



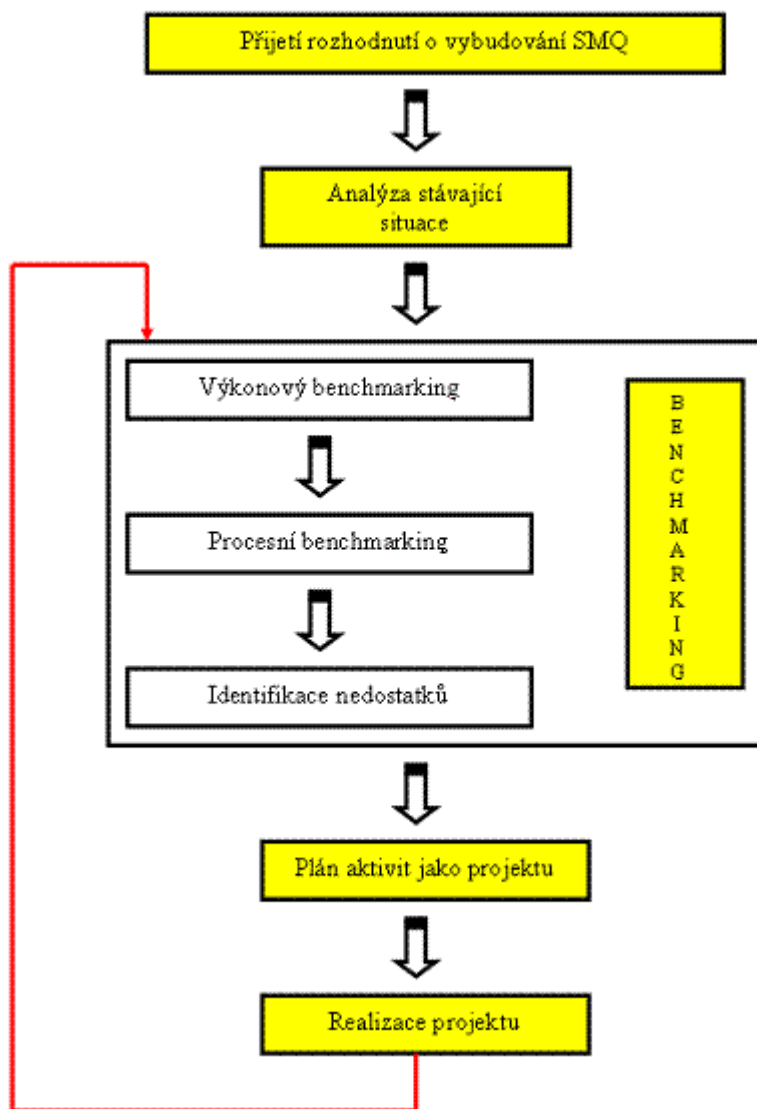
Obrázek č.4. Součinnost vlivů podílejících se na jakosti organizace [zdroj : 10]

3.4.2 Metodika vybudování systému managementu jakosti

Certifikace dle norem ISO řady 9000 zaznamenává v ČR obrovský "boom". I přesto stále existuje mnoho firem, jež se teprve chystají uskutečnit tento důležitý krok a doposud jim v tom bránila určitá informační bariéra, nedostatek motivace či finančních zdrojů. Proto bude předmětem dalších úvah návrh metodiky, vedoucí k zisku certifikace za příznivých ekonomických podmínek.

Zde cítím potřebu zmínit, že jednou z vlastností zmiňované sady norem je jejich generičnost, tj. obecná aplikovatelnost (výrobní podniky, podniky služeb, neziskové organizace.) Tato vlastnost má však i svou stinnou stránku. Začínající podniky si obvykle nevědí s uvedením jejich požadavků do praxe rady, protože formulace v normách jsou příliš obecné. Proto je možné zvážit alternativu, že namísto hrazení nákladných externích poradenských firem, lze k identifikaci nutných aktivit ve směru vybudování SMQ aplikovat proces Benchmarkingu s obdobnou firmou, která již je držitelem certifikátu, jak bude diskutováno dále.

Vybudování SMQ konformního s normami ISO řady 9000 představuje velmi složitý proces, který by mohl proběhnout jako sekvence několika logicky spjatých kroků, jak ukazuje následující blokové schéma:



Obrázek č.5. Blokové schéma budování SMQ [zdroj : 10]

Znázorněný algoritmus je třeba chápat pouze jako určitý rámec, který je možné různě přizpůsobit z hlediska aktuálních potřeb, nicméně takové systematické řešení vnese do celého procesu určitý řád, umožňující monitoring a kontrolu všech činností. Pokusy o namátkové, nesystematické aktivity totiž často mohou skončit jako zmařená investice.

Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.

V tomto stádiu jde o vyhledání vhodného benchmarkingového partnera, nejlépe organizaci příbuzného charakteru, která má SMQ již po určitou reprezentativní dobu vybudovaný a zahájit samotný proces ve dvou následujících etapách:

Výkonový benchmarking je benchmarkingem založeným na datech. Srovnává relativní výkonnost oproti určitému souboru měřítek výkonnosti a nejsou k němu nutné žádné vzájemné návštěvy. Mezi hlavní výhody patří to, že jde o užitečný způsob identifikování rozdílů ve výkonnosti mezi zúčastněnými subjekty a může také odhalit, kde se organizace potřebuje nejvíce zlepšit. Nevýhodou výkonového benchmarkingu je, že obvykle neidentifikuje přímo procesy či praktiky, které vedly k vynikající výkonnosti, a tudíž nedává žádný "návod" jak je zlepšit.

Proto je tento benchmarking vhodné provádět v kombinaci s tzv. **procesním benchmarkingem**. Tento proces měří a porovnává individuální výkonnost, praktické provádění a funkčnost určitých procesů. Zatímco výkonový benchmarking odpovídá na otázku "CO" nebo "KOLIK", procesní benchmarking hledá odpověď na otázku "JAK" organizace dosahuje vynikající výkonnosti, kterou lze odhalit v průběhu procesu výkonového benchmarkingu. Tento krok obvykle vyžaduje návštěvu partnerů na místě, řádnou přípravu a určitá pravidla (Kodex provádění benchmarkingu).

Posléze přistoupím k vyhodnocení dat a definování mezer, tj. kvantifikace rozdílů ve výkonnosti naší firmy a konkurenta, a také k identifikaci opatření k vyrovnaní vypluvší mezery, resp. k definici aktivit, vedoucích k dosažení úrovně systému řízení, který vyhovuje požadavkům normy ISO 9001:2001.[10]

3.4.3 Realizace projektu

V této fázi je vhodné vytvořit multidisciplinární tým, jehož složení se bude s časem dynamicky měnit tak, aby reflektoval charakteristiku procesu, který se právě ošetřuje. Tato potřeba vychází z faktu, že striktně hierarchické organizační zabezpečení rozhodovacích procesů mnohdy postrádá pružnost a nevyhovuje náročným požadavkům na koordinaci a řízení průběhu složitých rozhodovacích procesů v praxi.

Ve fázi implementace změn je tedy nezbytná týmová spolupráce specialistů z různých oborů, neboť přístup každého z nich je odlišný a je proto možné dosáhnout komplexního pohledu na problém a dosáhnout tak lepších výsledků, než separátním řešením jednotlivců. Nezastupitelná je rovněž úloha vedoucího týmu, který musí mít výborné interpersonální schopnosti a je způsobilý stimulovat členy.[6]

3.4.4 Certifikační audit

Na základě auditu provedeného na závěr celého procesu, je udělen certifikát, (viz. příloha č.1.) dotvrzující dosažení certifikace. Doba platnosti certifikátu je obvykle tři roky.

4. Návrh pro zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2001

Nyní máme provedenou analýzu a máme popis normy ISO 9001:2001. V této kapitole se snažím navrhnout vlastní postup zavádění této normy v popsáných podmínkách společnosti.

Jednotlivé kapitoly této části by na sebe dle mého názoru měly navazovat.

Nejprve chci navrhnout podmínky, strukturu a jednotlivé pracovníky, kteří budou vlastní zavádění provádět, řídit a budou odpovědní za plnění jednotlivých částí. Tuto část jsem nazvala Podmínky budování systému řízení jakosti, a snažím se v ní navrhnout, kdo a jakým způsobem se na zavádění bude podílet.

4.1 Podmínky budování systému řízení jakosti

Angažovanost a účast

Pro vlastní zavádění navrhuji vznik těchto základních pozic ve společnosti:

- a) manažer jakosti**
- b) rada jakosti**

Vzhledem k velikosti společnosti navrhuji optimální složení rady:

- předseda rady,
- tajemník (manažer jakosti),
- 2 členové rady,

V rámci společnosti navrhuji jmenovat *managera jakosti*, právě tato funkce nese největší zodpovědnost za zavádění a sledování naplňování politiky jakosti ve společnosti. Z pohledu zaměstnanců je prvním „styčným důstojníkem“ směrem k managementu, záměru a vlastnímu zavádění. Aby rada jakosti měla jasně definované činnosti, povinnosti a pravomoci, navrhuji vytvořit dokument určující „*statut rady jakosti*“.

Dalším krokem je dle mého názoru nutné určit zaměstnance pro funkce interního auditora, správce dokumentů, správce SW a sítě. Všechny tyto funkce vzniknou na základě normy jmenováním v příslušné kapitole příručky jakosti v příslušných vrstvách řízení společnosti.

V souvislosti se zaváděním, musí dojít i k změnám v organizačních strukturách společnosti způsobem, který zajišťuje podporu zaváděné normy ISO 9001:2001 v průběhu zavádění a hlavně v následném období. K tomu navrhuji vypracovat vývojový diagram a rozdělit společnost do dvou základních stupňů.

4.2 Firemní procesy

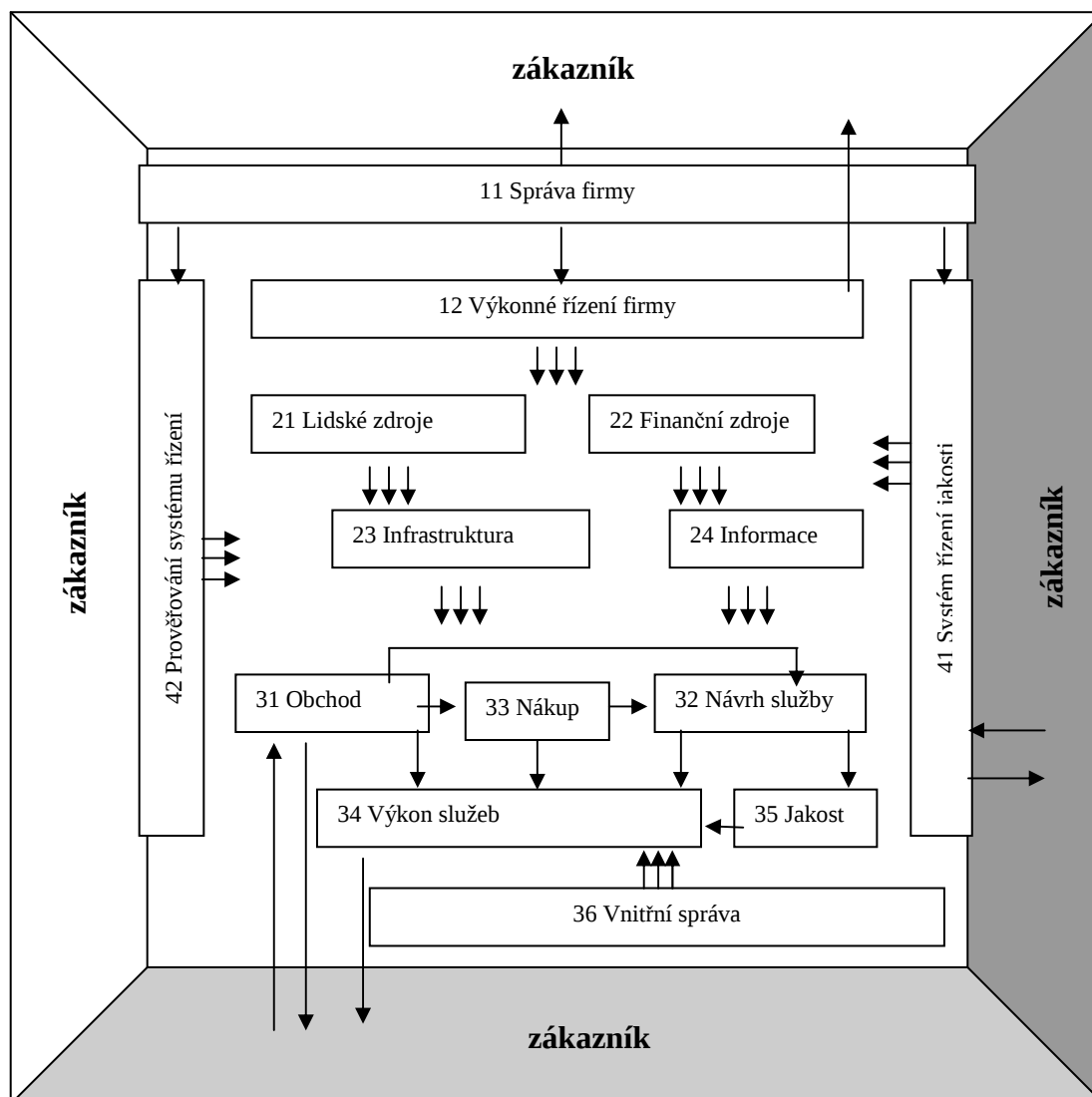
V této kapitole chci vytvořit návrh zpracování firemních procesů pro přehledné grafické zobrazení jednotlivých procesů (jako toků materiálů, vybavení, služeb, energií, peněz a informací). Jednotlivým rámečkům tohoto obrázku odpovídají jednotlivé kapitoly organizačního řádu a zprostředkovaně přes organizační řád jsou takto zařazeny i činnosti z popisů pracovních míst. Vztah mezi procesním modelem ČSN EN ISO 9001:2001, procesy popsány Organizačním řádem a Příručkou jakosti navrhuji dle následující tabulky:

Subsystém ČSN EN ISO 9001:2001	Procesy podle Organizačního řádu	Kapitoly Příručky jakosti
1 - Odpovědnost vedení	11 - Správa firmy	01 - Angažovanost, účast a procesy 02 - Požadavky a nároky majitelů
	12 - Řízení firmy	03 - Cíle a plánování 04 - Politika jakosti 05 - QMS, řízení dokumentů a záznamů 06 - Organizační struktura, zmocněnci 07 - Přezkoumání QMS vedením
2 - Řízení zdrojů	21 - Lidské zdroje	11 - Personalistika, vzdělávání a hodnocení
	22 - Finanční zdroje	12 - Finance
	23 - Infrastruktura	09 - Infrastruktura
	24 - Informace	10 - Přístup k informacím - datům, know-how
3 - Řízení realizačních procesů	31 - Prodej	13 - Marketing 14 - Prodejní činnosti 19 - Obchodně technické služby
	32 - Návrh služeb	15 - Řízení návrhu služeb
	33 - Nákup	08 - Nákup
	34 - Výkon služeb	16 - Řízení procesů 17 - Manipulace a skladování
	35 - Jakost	18 - Řízení neshodných produktů
	36 - Vnitřní správa	
4 - Měření, analýzy a zlepšování	41 - Systém řízení jakosti	20 - Interní audity 21 - Měření procesů a produktů 22 - Analýza údajů 23 - Proces zlepšování 24 - Opatření k nápravě, preventivní opatření
	42 - Prověřování systému řízení	

Tabulka č.1. Návrh vztahů mezi dokumenty. [zdroj : vlastní]

Dále pro „**Návrh základní mapy procesů**“ je podle mého názoru nutné dále vytvořit tabulku vztahů mezi jednotlivými procesy dle grafického schématu.

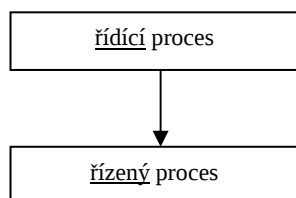
4.2.1 Návrh základní mapy procesů



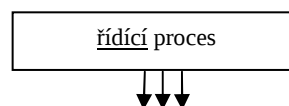
Graf č.4. Návrh základní mapy procesů [zdroj : vlastní]

Legenda:

(a) jeden řídicí proces ovlivňuje
konkrétní jiný proces



(b) jeden řídicí proces ovlivňuje
všechny ostatní procesy

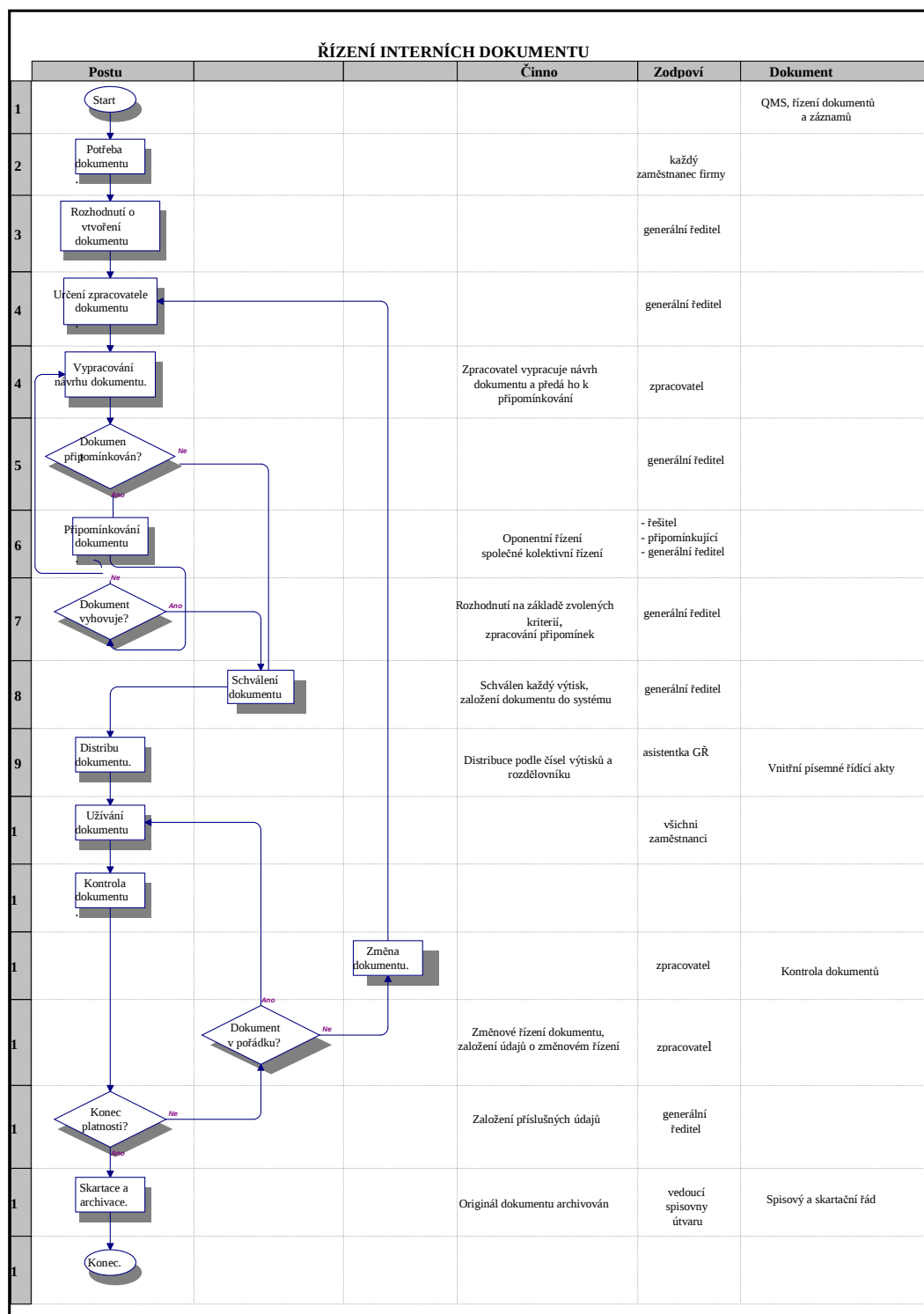


Poznámka: Ve vztahu řídicí - řízený proces se vždy uplatní i určitá složka opačného působení (tzn. že i řízený proces dává podněty pro změny v řídicím procesu).

4.3. Řízení dokumentů (interní, externí)

Za účel této kapitoly jsem si určila navrhnout systém řízení dokumentů, záznamů a formulářů, software a razítek firmy. Systém pro přehlednou administrativu související s dokumenty, záznamy, formuláři, softwarovými produkty a razítky. Podle této kapitoly se budou zpracovávat všechny ostatní dokumenty, záznamy, formuláře a razítka, která budou vznikat v průběhu zavádění normy ISO 9001:2001.

Pro znázornění systému dle směrnic by měl vzniknout opět vývojový diagram. Vytvořila jsem jej na základě studia interních dokumentů společnosti ABC a jeho návrh je přílohou této kapitoly.



Graf č. 5. Vývojový diagram - řízení interních procesů pro řízení dokumentů [zdroj : vlastní]

Celkovou odpovědnost za řízení dokumentů a záznamů ve smyslu ustanovení této kapitoly má manažer jakosti. Za řízení dokumentů v rámci výkonných útvarů zodpovídají jejich ředitelé.

Návrh zavádění normy ISO 9001:2001 v oblasti správy dokumentů pokračuje postupem určení správce dokumentů firmy. Správce dokumentů útvarů určují nadále jejich ředitelé. Dokumenty navrhuji dělit na *řízené* (jejich plánování, vznik, schvalování, užívání, aktualizace a rušení podléhá dále popsáním pravidlům) a *neřízené*. Základní vztahy mezi dokumenty, podrobné charakteristiky vč. způsobu kódování budou u interních dokumentů i u externích dokumentů popsány dále. Každý řízený dokument musí být zachycen v softwarově v IS společnosti, modul Předpisy-Dokumenty.

Neřízené kopie řízených dokumentů budou opatřeny razítkem „*Neřízená kopie řízeného dokumentu*“. Neřízené dokumenty musí být označeny razítkem „*Neřízený dokument*“. Pokud není možné použít originálu dokumentu, využije se jeho kopie nebo výpis. V tom případě musí být dokument označen navíc razítkem „*Výpis z dokumentu*“.

Za dokumenty považuji nejen písemné materiály, ale i elektronicky pořízené materiály (např. CD-ROM).

4.3.1 Řízení dokumentů

Dokumenty budou řízeny následovně:

Interní dokumenty

Interní dokumenty navrhuji dělit na dva různé druhy, konkrétně ***dokumenty související s řízením společnosti*** (normální dokumenty nutné pro základní fungování firmy) a ***dokumenty systému jakosti*** (dokumenty, které řeší funkci firemního systému právě dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001).

Navrhuji, aby formální podobu a způsob řízení interních dokumentů upravovala směrnice „*Vnitřní písemné řídicí akty*“. Evidenci interních dokumentů bude provádět správce dokumentů softwarově v IS společnosti, modul Předpisy-Dokumenty, resp. dalších příbuzných nabídkách.

Externí dokumenty

Řízené externí dokumenty navrhuji evidovat v rámci útvarů. Každý řízený externí dokument musí být:

- zachycen v záznamu „*Seznam řízených externích dokumentů*“,
- kódován písmeny ŘD a třímístným číslem (skládajícím se z čísla druhu dokumentu, který bude vytvořen jako příloha + pořadového čísla dokumentu v rámci útvaru) lomeným organizačním číslem útvaru,
- distribuován podle záznamu „*Evidenční list řízeného externího dokumentu*“ (v případě potřeby),
- opatřen razítkem „*Řízený dokument*“ (včetně čísla konkrétního výtisku v návaznosti na evidenční list).

Technická dokumentace

Platí, že firma nezpracovává vlastní technickou dokumentaci. Pokud se využívá cizí dokumentace, navrhuji aby platilo pro její řízení, zásady pro řízení externích dokumentů.

4.3.2 Řízení záznamů a formulářů

Záznamy mohou mít formu papírového tiskopisu (formuláře), nebo záznamu na magnetickém médiu počítače (vyplňují se prostřednictvím tzv. obrazovkového formuláře). Každý papírový formulář dle mého návrhu bude obsahovat kód záznamu a název záznamu. Záznamy budou evidovány v IS společnosti, modul Předpisy - Dokumenty. Systém ukládání dokumentů, jak je popsán v kapitole analýzy současného stavu je pro normu ISO 9001:2001 vyhovující. Navrhuji vytvořit popis, jak pracovat se záznamy. Tento popis určí i pravomoci, které nesmí být překračovány, na což dohlížíjí všichni vedoucí zaměstnanci. Ochrana před poškozením záznamů ohněm je zabezpečována v souladu s celkovou požární ochranou objektů. Zálohování vybraných dokumentů dle mého návrhu bude upraveno směrnicí „*Používání telekomunikační a kancelářské techniky a software*“.

Pro zabezpečení ztráty záznamů a formulářů v elektronické podobě navrhuji vypracovat dokument „*Plán zálohování a obnovy*“, který bude dle normy vystihovat problematiku zálohování v rámci celé společnosti.

4.3.3 Řízení software

Tato kapitola nebyla zatím v rámci společnosti řešena (jak vyplývá i z analýzy). Software (SW) je důležitý nástroj pro zvyšování administrativní výkonnosti, zlepšení kultury práce a zlepšení pořádku ve firmě obecně. Zároveň SW představuje (včetně hardware) významnou položku z hlediska finančního plánu. Z uvedených důvodů je třeba dodržovat při nákupu a zavádění software jasně popsaná pravidla. Pro správné podchycení bude nutné dle mého názoru vytvořit postupový diagram pro řízení software. Správcem software bude **ředitel centrály technických služeb** a bude zároveň odpovědným správcem počítačové sítě. Způsob řízení software navrhuji upravit směrnicí „*Používání telekomunikační a kancelářské techniky a software*“.

4.3.4 Řízení razítek

Poslední kapitola v rámci řízení dokumentů, jak jsem z analýzy zjistila, rovněž v současnosti bez pravidel. Navrhuji proto stanovit následující postup:

O vytvoření razítka může požádat kterýkoli zaměstnanec ředitele hospodářské správy (u ředitelství společnosti), nebo ředitele výkonného útvaru (u výkonného útvaru). Tito ředitelé, po konzultaci s manažerem jakosti rozhodnou o tom, zda razítko bude zařazeno do systému firemních razítek a dále rozhodnou o počtu exemplářů a jejich přidělení na konkrétní pracovní místa.

Pro splnění kritérií normy ISO 9001:2001 navrhuji, aby každé razítko bylo evidováno v záznamu „*Seznam razítek*“. Vedení těchto záznamů a kontrolu využívání razítek bude zajišťovat ředitel hospodářské správy a ředitelé výkonných útvarů. Pokud je od daného typu razítka používáno více exemplářů, navrhuji aby bylo evidováno každý zvlášť. Skutečné předání (resp. vrácení razítka) navrhuji dokumentovat prostřednictvím vlastnoručního podpisu na záznamu. Konkrétní seznam razítek systému jakosti bude vytvořen.

4.4 Nakupování a sklady

Analýza současného stavu společnosti popisuje jen v hrubých rysech podchycený proces v této oblasti. Nákup je dělen dle kategorií jako automobily, zbraně, ale dále není vytvořeno základní rozdělení právě dle kvalitativních parametrů. Můj návrh počítá s vytvořením seznamů dodavatelů.

4.4.1 Seznam dodavatelů

Skupina dodavatelů	Charakteristika skupiny dodavatelů	Body
S1 Hlavní dodavatelé materiálu	Dlouhodobě všestranně kvalitní a spolehlivý dodavatel , kterému se dává přednost před dodavateli z jiných skupin. Podmínkou je zabezpečení systému jakosti tohoto dodavatele na základě normy z řady ISO 9000 nebo jiného standardu, pokud možno doložené certifikátem, pokud tento dodavatel dosud nezískal, lze nahradit vlastními auditory nebo jiným způsobem	
S2 Příležitostní dodavatelé materiálu	Dodavatel, který je schopen na požadované úrovni provádět dodávky, ale neexistuje k němu takový stupeň důvěry, jako u předchozích skupin. Jedná se o dodavatele záložní, od nichž se kupuje pouze příležitostně pro vykrytí vyšších nároků na výrobu. Podmínkou pro vystavení objednávky je pozornost a ostražitost nakupujících zaměstnanců po celou dobu jejího vyřizování.	
S3 Potenciální dodavatelé materiálu	Nový dodavatel, který zatím není dostatečně prověřen a byly u něho realizovány minimálně tři dodávky. Může dostat objednávku jen za vysoké pozornosti a ostražitosti nakupujících zaměstnanců po celou dobu jejího vyřizování.	
S4 Dodavatelé služeb	Dodavatelé služeb jsou vybírání pro každou jednotlivou službu s výjimkou dodavatelů oprav služebních vozidel, kteří jsou hodnoceni a schvalováni jedenkrát ročně.	
S5 Nežádoucí dodavatelé materiálu	Dodavatel, který se dopustil natolik závažného negativního jednání, že důvěra k němu je zcela narušena a je naprosto nežádoucí , aby docházelo k jakýmkoli dalším kontaktům. Evidence těchto dodavatelů se vede jen z toho důvodu, aby náhodně nedošlo k dalším kontaktům.	

Tabulka č.2. Členění skupin a jejich charakteristik společnosti ABC Security,a.s. [zdroj : vlastní]

4.4.2 Sklady

Sklady v popsané společnosti plní **operativní funkci**, tzn. krátkodobé uložení režijního a montážního materiálu před jeho spotřebou a dále uložení zbraní a střeliva v době, kdy se nepoužívají ve výkonu služeb. Vzhledem k tomu se v těchto skladech nevyskytuje materiál z různých dodávek, a proto není nutno stanovovat režim jeho výdeje. V případě, že se ve skladu vyskytne materiál z různých dodávek, jsou tyto označeny (identifikovány) názvem vnitřního odběratele.

Ve firmě jsou tyto druhy skladů:

- operativní sklady režijního materiálu (u hospodářské správy a u výkonných útvarů),
- operativní sklady materiálu na montáže (u výkonných útvarů),
- sklady zbraní střeliva (u výkonných útvarů).

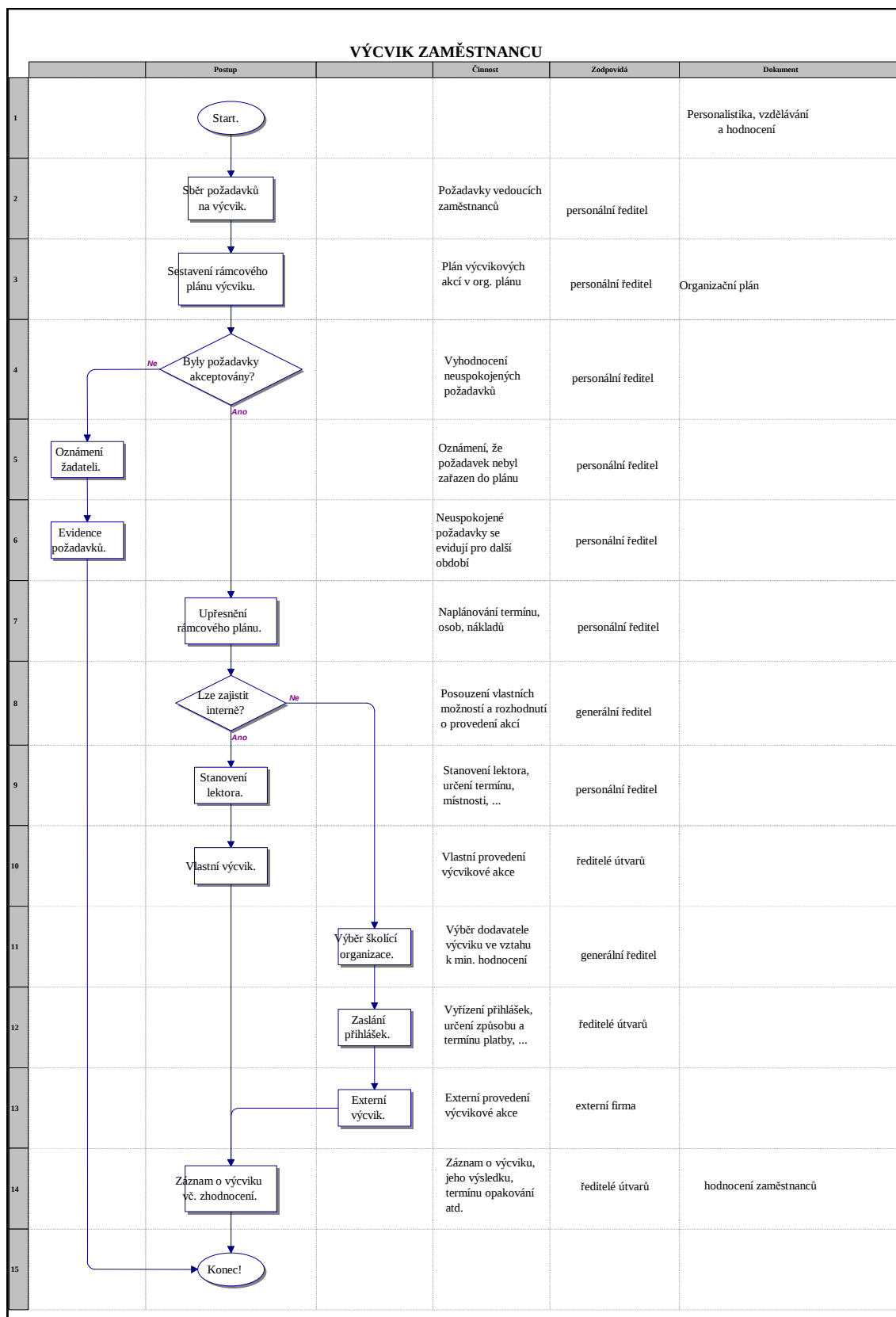
Pro evidence skladů navrhuji systém obsahující číslo, účel, odpovědnost, umístění, evidenci a identifikaci, která by měla být uvedena v dokumentu „*Seznam skladů*“.

4.5 Personalistika

Pokud uvažuji na základě mé analýzy, současná dokumentace je do určité míry nedostačující, dle mého názoru v závislosti na oblasti, kterých se personalistika dotýká. Například v oblasti odměňování obsahuje jen nepatrné množství dokumentů.

Pro splnění požadavku norem jakosti navrhuji, aby v rámci společnosti se rozpracovala tato oblast v rámci dokumentů „*Pracovní řád*“, „*Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců*“, „*Poskytování mzdy*“ a vlastní směrnice pro personální práci.

V další oblasti „*Nábor zaměstnanců*“ je dokumentace a popis procesů pro splnění požadavků normy jakosti dostačující. Pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců je v současnosti zajištěno sledování a záznam ohledně procesů vzdělávání v neúplné podobě a dále žádná dokumentace není. Ve svém návrhu proto počítám s vytvořením metodiky vzdělávání dle vývojového diagramu, který jsem vytvořila na základě studia interních materiálů společnosti ABC.



Graf č.6. Vývojový diagram pro výcvik zaměstnanců [zdroj : vlastní]

4.6 Obchod a marketing

V této kapitole je dle mého názoru analýzy pro oblast evidence obchodních vztahů v odpovídající formě, můj návrh počítá s nutností lepšího popisu jednotlivých etap obchodního případu, dle následujícího postupu, a vytvoření dalších dokumentů.

4.6.1 Etapy obchodního případu

V rámci vyřizování obchodních případů navrhuji následující stádia:

- **Úvodní stadium**, kdy dochází k prvnímu kontaktu s zákazníkem, nabídka, jednání o podmínkách a ceně, ověřování realizovatelnosti případné dodávky, její efektivnosti apod. Úvodní stadium končí uzavřením obchodního vztahu.
- **Realizační stadium**, kdy probíhá dodávka zákazníkovi.
- **Závěrečné stadium**, kdy dochází k ukončení a vypořádání obchodního vztahu se zákazníkem.

Pro potřeby zabezpečení vedení obchodních případů má každý obchodní případ stanoven rozhodnutím obchodního ředitele, který je odpovědný za vedení obchodního případu ve všech jeho etapách.

4.6.1.1 Zásady realizace smluvních vztahů v úvodní etapě obchodního případu - Navrhovaný postup při zpracovávání obchodního případu

1. Přijetí poptávky od zákazníka
2. Zavedení poptávky do evidence obchodních případů a předat informaci na obchodní úsek GŘ
3. Jednání s zákazníkem za účelem ověření okolností jeho poptávky
4. Ověření totožnosti a solidnosti zákazníka
5. Ověření možností dodávky podle požadavků zákazníka
6. Zpracování návrhu smlouvy:

4.6.1.2 Navrhovaný postup ověřování návrhu smlouvy

1. Ověření věcných náležitostí smlouvy (povinné náležitosti):
 - a) všeobecné obchodní podmínky,
 - b) výpis z obchodního rejstříku firmy,
 - c) výpis z obchodního rejstříku zákazníka u právnických osob, kopie živnostenského listu (úředně ověřená) u fyzických osob – podnikatelů,
 - d) u občanů ověření údajů ve smlouvě dle platného dokladu totožnosti.
2. U smluv, které se liší od vzorů ve formalizované dokumentaci, ověření právní správnosti na právním odboru firmy cestou obchodního ředitele.

4.6.1.3 Návrh pro zásady realizace smluvních vztahů v realizační etapě obchodního případu

V průběhu realizace obchodního vztahu probíhají dodávky bezpečnostních služeb zákazníkům a platby za poskytnuté služby firmě ze strany zákazníků. Těžištěm činnosti je řešení běžných provozních záležitostí a jejich hodnocení, sledování a ověřování spokojenosti zákazníků a vyhodnocování vhodnosti obchodního vztahu pro firmu. Za realizaci obchodního vztahu v realizační etapě obchodního případu je odpovědný vždy ten ředitel výkonného útvaru, který zabezpečuje dodávku bezpečnostních služeb. V případě potřeby je oprávněn si vyžádat součinnost jiných ředitelů útvarů firmy. V průběhu realizační etapy obchodního vztahu jsou získávány informace o obchodním případě, které mají charakter obchodní informace a ukládají se v evidenci obchodních případů.

4.6.1.4 Návrh pro zásady realizace smluvních vztahů v závěrečné etapě obchodního případu

Závěrečná etapa obchodního vztahu začíná okamžikem, kdy některá ze smluvních stran věcně ukončí smluvní vztah. Nejčastěji začíná závěrečná etapa formálním ukončení v souladu s obchodní smlouvou. Těžištěm činnosti je řešení okolností ukončení dodávek bezpečnostních služeb, vypořádání ekonomické a finanční a podle možností formální uzavření smluvního vztahu.

Za realizaci závěrečné etapy obchodního vztahu je odpovědný vždy ten ředitel výkonného útvaru, který zabezpečoval dodávku bezpečnostních služeb. V případě potřeby je oprávněn si vyžádat součinnost jiných ředitelů útvarů firmy. V průběhu závěrečné etapy obchodního vztahu jsou získávány informace o obchodním případě, které mají charakter obchodní informace a ukládají se v evidenci obchodních případů.

4.6.2 Marketing

Marketingovou část v rámci obchodu popisuje malé množství dokumentů, spíše směřovaných k obecnému pojetí marketingu. Návrh doporučuje vytvořit dokumenty, které určí procesy společnosti v oblastech marketingového mixu, plánování, zjišťování stavu tržního prostředí a průzkum trhu.

Jako vzor navrhuji stručný popis pro tvorbu dokumentace k hodnocení spokojenosti zákazníků s firmou.

Za zvlášť důležité je třeba považovat vyhodnocování spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníků s firmou a určit, jak zákazník vnímá produkty, služby a vztahy s firmou. Takto získané údaje jsou zdrojem pro stanovení výkonnosti a účinnosti celého systému jakosti.

Pro hodnocení spokojenosti s firmou navrhuji vytvořit formulář „*Dotazník hodnocení spokojenosti s firmou*“. Toto vyhodnocení může probíhat například formou dotazování každý rok v lednu – únoru a musí být získáno stanovisko od vybraných firem za všechny tržní segmenty.

4.7. Poskytování služeb

Poskytování služeb je jednou ze základních obchodních činností společnosti. V průběhu fungování společnosti jak ukazuje analýza, byly tyto činnosti založeny na obecném povědomí a místních zvyklostech. V této kapitole navrhuji vytvořit směrnice pro výkon těchto služeb. Pokud chce společnost udržet krok s konkurencí, je nutné aby služby byly poskytovány z pohledu zákazníků v celé republice stejně kvalitně.

Strážní a ochranná služba (dále jen „SOS“) je jedním ze základních druhů služeb poskytovaných společností jejím zákazníkům.

K vytvoření směrnice navrhuji dodržení těchto zásad pro tvorbu:

- ✓ Společnost poskytuje SOS zákazníkům výhradně na základě písemně uzavřené smlouvy nebo písemné objednávky.
- ✓ Přímý výkon SOS zabezpečují výkonní zaměstnanci společnosti ve funkcích:
 - a) velitelů objektů,
 - b) velitelů směn,
 - c) strážných.
- ✓ Pro výkon SOS mohou být v souladu s požadavky zákazníků a se smlouvou použity věcné bezpečnostní prostředky (psi, zbraně, obranné prostředky atd.).
- ✓ Vzniknou dokumenty „Všeobecná instrukce pro výkon strážní a ochranné služby“ a „Objektová instrukce“, které budou srozumitelné a dostupné pro zaměstnance.

Dále je nutné zpracovat a uskutečnit vydání směrnice „Výkon strážní a ochranné služby“ pro sjednocení pracovních postupů zaměstnanců společnosti při poskytování služby C.I.T. ve prospěch zákazníků společnosti. Dokument bude dodržovat následující metodiku.

- Všeobecné zásady činnosti zaměstnanců společnosti vykonávajících službu C.I.T.
- Zásady činnosti zaměstnanců společnosti vykonávajících službu C.I.T. při převzetí a předání zásilky
- Zásady činnosti zaměstnanců společnosti při přípravě k provedení přepravy a po jejím ukončení
- Znění a orientační výklad některých ustanovení právních předpisů souvisejících s výkonem služby C.I.T.

Zásahová služba je další součástí sortimentu služeb poskytovaných obchodní společnosti jejím zákazníkům – ochrany objektů a prostor vybavených elektrickými zabezpečovacími systémy (dále jen „střežené objekty“) připojenými na pulty centralizované ochrany (dále jen „PCO“). Účelem mého návrhu je vydání směrnice „Výkon zásahové služby“ pro stanovení jednotných všeobecných pravidel pro organizaci této služby a pro činnost výkonných zaměstnanců společnosti zařazených do výkonu služby v zásahových skupinách.

Rovněž je nutný vznik směrnice „*Výkon služby dispečerů a operátorů pultů centralizované ochrany*“, za účelem racionalizace a sjednocení všeobecných zásad pro zabezpečení nepřetržitého operativního řízení výkonu bezpečnostních služeb. Vznik této směrnice je na základě zásad činnosti členů zásahových skupin při vzniku krizových situací. Pro vlastní řízení služeb navrhuji vznik směrnice „*Přímé řízení výkonu služeb*“, pro stanovení jednotných pravidel pro přímé řízení výkonu služeb poskytovaných zákazníkům a stanovení povinností vedoucích zaměstnanců řídících poskytování těchto služeb. Ve směrnici „*Přímé řízení výkonu služeb*“, navrhuji členění na čtyři vzájemně provázané fáze – plánování, organizaci, operativní řízení a kontrolu. Rovněž pro zbývající služby (mobilní kontrolní hlídka, osobní ochrana, bezpečnostní analýzy a úklidová služba) navrhuji vytvořit základní směrnice s popisem služeb.

4.7.1 Obchodně technické služby

Účelem této kapitoly je návrh základních informací o obchodně technických službách zákazníkům, předání služeb zákazníkovi a řízení fakturace. V současnosti analýza prokázala velmi nízkou úroveň v této oblasti fungování společnosti.

Fakturační doklady

Fakturační doklady se ve firmě se budou vystavovat jednotně podle směrnice „*Vedení účetnictví společnosti*“. Fakturační doklady se ve firmě i nadále vystavují ve dvou exemplářích (1x **zákazník** - originál, 1x finanční odbor – kopie) a zpracovávají se v účetním programu HELIOS.

Předání technických bezpečnostních služeb

Technické bezpečnostní služby se zákazníkům budou předávat na základě předávacích protokolů podle směrnice „*Řízení technických bezpečnostních služeb*“, která bude vypracována.

Předání ostatních druhů služeb

Ostatní druhy služeb se zákazníkům předávají na základě zakázkových listů, příkládaných k měsíční fakturaci služeb. Akceptují se požadavky zákazníků na konkrétní vzor zakázkového listu.

Urgence úhrady pohledávek

Kontrolu plateb pohledávek provádí průběžně finanční odbor na základě aktuálního stavu odběratelského saldokonta v programu HELIOS. Stav odběratelského saldokonta průběžně aktualizuje finanční odbor na základě bankovních výpisů z účtu. Navrhuji, aby práci s pohledávkami upravovala směrnice „*Práce s pohledávkami po lhůtě splatnosti*“.

Reklamační řízení

Pro tuto problematiku navrhuji vznik dokumentu „*Řízení neshodných produktů*“.

Obchodně technické služby

V rámci poskytování technických bezpečnostních služeb poskytuje firma zákazníkům záruční i pozáruční servis technických bezpečnostních prvků a systémů. V rámci uvedených obchodně technických služeb získává firma formou zpětné vazby informace o své podnikatelské činnosti, o spokojenosti zákazníků s jejími novými i stávajícími službami a pružně reaguje na požadavky zákazníků.

Firma nabízí svým zákazníkům optimální varianty, kombinace jednotlivých druhů svých bezpečnostních služeb včetně optimálního využití technických bezpečnostních prvků a systémů.

4.8 Přístup k informacím a datům

Tato kapitola dle analýzy má uspokojivě popsánu část týkající se informačního systému, způsobu ukládání dat včetně. Zpracování dokumentu plánu zálohování a obnovy jsme zmínila již v kapitole Řízení dokumentů. Další oblasti v rámci přístupu k informacím a datům je nutné popsat dle následujícího návrhu.

- management informací ve společnosti,
- interní a externí zdroje informací,
- know-how firmy,
- hodnocení funkčnosti a efektivnosti procesu řízení informačních zdrojů

Ochrana informací

Informace a pro firmu významná data na nosičích je nutné chránit proti jejich odcizení, destrukci, zničení a zneužití. Informace a záznamy uvedené na **papírových** nosičích budou ukládány dle dokumentu „*Spisový a skartační řád*“.

Informace a záznamy uvedené na **elektronických** nosičích pak budou ukládána v souladu se směrnicí v dokumentu „*Používání telekomunikační a kancelářské techniky a software*“.

Know-how

Při zavádění systému jakosti ve firmě se vychází především z know-how firmy. V průběhu etap rozvoje QMS je nutné know-how firmy dále rozvíjet na základě flexibilně vybudované systémové struktury.

Know-how společnosti představují:

1. Vlastní know-how (nutné chránit):
informační systém firmy,
 - a) budovaný systém jakosti,
 - b) obchodní a marketingové procesy,
 - c) proces výkonu služeb.
2. Cizí know-how (na základě smlouvy)

Závěrem chci zdůraznit význam této části práce. Shrnuje a na základě analýzy určuje konkrétní návrhy v rámci jednotlivých oblastí působení společnosti, které jsou nutné splnit pro dosažení úspěšného auditu souvisejícího s dosažením požadované normy.

Je dle mého názoru něčím jako můstkem k další kapitole určující vlastní postup nastavení prostředků k dosažení normy ISO 9001:2001.

5. Vlastní postup nastavení prostředků k dosažení ISO 9001:2001

V předchozí kapitole jsem stanovila v rámci této práce jeden z nejtěžších úkolů, postup jak v jednotlivých oblastech společnosti, jakým způsobem vytvářet požadované dokumenty. Co je nutné doplnit, které oblasti pro udělení certifikátu normy ISO 9001:2001 je nutné předělat a podle jakého vzoru.

Cílem této kapitoly je pak určit konkrétně, které kroky a v jaké časové ose by měly následovat. Některé z nich jsou v podstatě naplněny v předchozích kapitolách, ale pro stanovení harmonogramu a vlastní postup, je nutné tyto body shrnout a soustředit. Jde například o tyto body, stanovení odpovědného zaměstnance – zmocněnce vedení pro jakost, výběr poradenské firmy a zpracování harmonogramu. Je nutné ale postupovat v celkovém rámci a proto navrhuji určit následující postup.

5.1 Stanovení postupu pro dosažení normy 9001:2001

1. Zajištění standardu (normy)

Pro zajištění standardu doporučuji managementu společnosti podrobné seznámení se s jednotlivými požadavky standardu (normy). Vysvětlení případných nejasností od odborníků, popř. zúčastnění se odborného školení. Je nutné zajistit jednoznačné porozumění požadavkům normy. Poté by se management měl s jistotou rozhodnout, zda-li je certifikace pro organizaci smysluplná.

2. Studium odborné literatury, popř. software, získání co nejvíce informací

Na trhu je dostupné velké množství nejrozličnějších publikovaných informací, které přímo nebo úzce souvisí se zaváděním systému řízení podle mezinárodních standardů, které mohou pomoci při účinném zavádění systému řízení. Navrhuji proto zajištění vhodné dokumentace z této oblasti.

3. Sestavení pracovního týmu a definování strategií, při sestavování plánu zavedení využití poznatků projektového řízení.

Rozhodnutí o zavádění certifikovaného systému řízení musí vycházet ze strategického rozhodnutí. Úspěšné zavedení a následné fungování v každodenní praxi vyžaduje především angažovanost vrcholového vedení a důsledné řízení jednotlivých fází projektu zavádění. Vrcholové vedení rozhoduje o strategii společnosti, kterou by měl efektivní systém řízení podporovat. Myslím, že důležitým předpokladem úspěchu je zapojení pracovníků na nejrůznějších úrovních řízení do projektu zavádění a následného důsledného uplatňování prvků řízení v každodenní praxi.

4. Stanovení výcvikových a vzdělávacích potřeb

Doporučuji postupné zjištění tréninkové a vzdělávací potřeby členů pracovního týmu a dalších odpovědných pracovníků a zajištění odpovídající odborných školení. Dostupná je široká řada kursů, seminářů a školení, navržených pro seznámení s těmito potřebami. Je nutný pečlivý výběr lektorů a školitelů.

5. Výběr a volba případných poradců a konzultantů

Doporučuji zavádět systém řízení s pomocí nezávislého poradce, je ale nutné ověřit jeho odbornou kvalifikaci, zkušenosti, přístup k práci, komunikační dovednosti a zjištění reference na jeho dosavadní činnost.

6. Vytvoření příručky systému řízení

Navrhuji vytvoření příručky systému řízení (Příručka jakosti), která popisuje prvky systému řízení, odpovídajícímu požadavkům mezinárodního standardu. Příručka systému řízení je obvykle základní dokument organizace, který představuje přehled systému řízení, obvykle zahrnuje odkazy na další dokumentované postupy (směrnice).

7. Vytvoření jednotlivých pracovních postupů (směrnice)

Dále doporučuji vytvořit postupy, které popisují řízení jednotlivých procesů organizace zahrnující nejlepší praktiky k dosažení stanovené výkonnosti procesu a zajištění úspěšnosti organizace.

8. Zavádění systému řízení – možnost využití projektového řízení

Účinná komunikace, výcvik, týmová spolupráce, zapojení pracovníků a důsledné projektové řízení ve všech fázích jsou dle mého názoru klíčem k úspěšnému zavádění systému řízení. Během stadia zavádění navrhuji organizaci pracovat shodně s postupy, které byly vytvořeny k dokumentaci efektivity systému řízení.

9. Uvážení možnosti využití předcertifikačního auditu

Účelem předcertifikačního auditu je zhodnocení připravenosti organizace na vlastní certifikační audit, tedy posouzení zavedeného systému řízení se standardem a identifikace oblastí neshod systému řízení. Výhodou dle mého názoru je, že organizace má možnost tyto neshody odstranit do řádného certifikačního auditu.

10. Pečlivá volba certifikační společnosti (registrátora)

Obchodní vztahy s certifikačním orgánem (registrátorem) budou trvat mnoho let. Klíčem k neustálému zlepšování je efektivní systém řízení. Registrátor pomůže společnosti z certifikačního procesu získat maximální hodnotu tím, že bude hodnotit silné a slabé stránky, a také příležitosti ke zlepšení. Pro vrcholové vedení to znamená zvýšené povědomí o schopnosti organizace naplnit strategické cíle společnosti. Doporučuji tedy při výběru certifikační společnosti zvážit rovněž vzájemně výhodné oboustranné vztahy založené na dlouhodobém partnerském vztahu, přístup a zkušenosti certifikační společnosti a přidanou hodnotu auditů. Při současném celkovém dohledu je také nevyhnutelné vybrat si registrátora s nezpochybnitelnou reputací.

Vzhledem ke splnění většiny bodů z popsaného rozsahu v rámci kapitoly **Návrh pro zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2001** se budu dále věnovat jen posledním třem bodům. Pro úspěšnou tvorbu harmonogramu je nutné zvolit software a společnost pro certifikaci. Pro práci se softwarem musíme stanovit tyto konkrétní požadavky : Počítač Pentium II (lépe vyšší) s pamětí 32 MB a více (alespoň 64 MB). Monitor 17“, protože grafika v některých programech vyžaduje lepší rozlišení, než poskytují monitory 14 a 15“. Operační systém Windows, minimálně 95, ale na nich do budoucna nelze garantovat veškeré funkce programů, lépe tedy Windows 98 a novější. Dále textový editor MS Word a tabulkový procesor MS Excel.

Organizace dat na disku : adresář ISO_ jméno firmy nebo zkratka jména firmy (např. ISO_SSD).

Dále považuji za nutné určit pokyny pro přípravu razítek pro projekt přijetí normy ISO 9001:2001, v příložené tabulce navrhuji vzor razítek, šanonů a písemných dokumentů:

1. Razítka

ŘÍZENÝ DOKUMENT č. ŘD _ _ _ výtisk č. _ _	Výpis z dokumentu: Pořídil: Dne:
NEŘÍZENÁ KOPIE ŘÍZENÉHO DOKUMENTU	Číslo zásilky: Evidoval: Dne:
NEŘÍZENÝ DOKUMENT	

Tabulka č.3. Vzory razítek [zdroj : vlastní]

2. Šanony

<i>název šanonu</i>	<i>rozdužovače</i>	<i>poznámka</i>
Příručka jakosti	1 - 31	široký šanon
Směrnice	1 - 12	široký šanon
Rozhodnutí	1 - 12	stačí úzký šanon
Pokyny	1 - 12	stačí úzký šanon

Tabulka č.4. Vzory pro šanony [zdroj : vlastní]

3. Písemné dokumenty

Veškeré písemné dokumenty (vnitřní sdělení, dopisy, obsah nástěnek, ...) je třeba zkontrolovat, zda obsahují:

- jednoznačný název
- jednoznačného adresáta (popř. rozdělovník, je-li více adresátů)
- podpis „strojem“ i rukou
- datum dokumentu
- tzv. revize

Z výše uvedených bodů rovněž lze odvodit nutnost dát na vědomí všem zaměstnancům společnosti, jaký proces a proč probíhá, a co bude certifikace pro jednotlivé pracovníky v rámci jejich profese znamenat. Jako vhodný způsob navrhuji otevřený dopis ředitele společnosti pracovníkům. Podle mého názoru by měl tento dokument vyjadřovat následující body a měl by být podán formou :

5.2 Budování systému řízení jakosti – otevřený dopis všem zaměstnancům

- a) Budujeme **systém řízení jakosti podle mezinárodní normy ISO 9000**. Cílem je co nejlepší nabídka našich služeb zákazníkům a **díky tomu prosperita** naší firmy.
- b) Systém budujeme podle **verze normy ISO 9000 z roku 2000** (podle **české verze této mezinárodní normy označené ČSN EN ISO 9001:2001**), snažíme se být co nejmodernější a založit prosperitu na aktuálních odborných poznatcích.
- c) Oficiální **vyhlášení o budování systému řízení jakosti** bude provedeno rozhodnutím generálního ředitele, které bude k Vaší dispozici na nástěnkách.
- d) Za budování systému řízení jakosti **odpovídá generální ředitel**, ten ustavil pro výkon důležitých činností funkci manažera jakosti, kterou zastává (*jméno určeného pracovníka*). Všichni máte právo se na (*jméno určeného pracovníka*) obracet v záležitostech jakosti prostřednictvím svých vedoucích nebo při dlouhodobém neřešení problémů i přímo.
- e) V přípravě na získání certifikátu nám **pomáhá poradenská firma** (*jméno vybrané společnosti*). Důležité informace z vedení firmy o záležitostech jakosti se budou zaměstnanci dozvídat prostřednictvím pravidelných porad.

- f) Při zdokonalování systému řízení se zaměříme na **firemní procesy**. To znamená, že se zaměříme na to, aby na sebe dílčí činnosti každého procesu logicky navazovaly, aby procesy probíhaly hospodárně a rychle. To znamená, že při organizačních změnách se zaměříme zejména na zdokonalení spolupráce mezi útvary.
- g) Vedoucí pracovníci vytvoří základní dokument o systému řízení jakosti - **příručku jakosti**. To bude obsáhlá kniha - šanon, (naplánováno je 24 kapitol podle různých odborných oblastí).
- h) Příručka jakosti obsáhne tzv. **Politiku jakosti**, stručný materiál, kterým si vytyčíme na dobu asi pěti let nejdůležitější zásady pro zlepšování jakosti. Politika jakosti bude vyvěšena na vybraných nástěnkách.
- i) Pro každý rok počínaje 2007 vydáme tzv. **Cíle jakosti**, tzn. nejdůležitější úkoly upřesňující jednotlivé body politiky jakosti. I cíle jakosti budou vyvěšeny na nástěnkách.
- j) Pro dokumentované postupy využijeme následující **řídící dokumenty**: Organizační řád, Směrnice, Pokyny, Rozhodnutí.
- k) Abychom si pravidelně ověřovali, že se neodchylujeme od přijatých zásad, budou provádět pověření interní auditoři (z řad našich zaměstnanců - jejich seznam bude na nástěnkách) **interní prověrky jakosti**, v případě zjištění problémů přijmeme nápravná opatření.
- l) Abychom pracovali pouze se správnými dokumenty v platném znění, budeme pro důležité písemnosti používat formu tzv. **řízených dokumentů** (tzn. dokumentů, které budou okódovány číslem dokumentu a číslem exempláře). Každý dokument bude mít svou kartu, kterou bude udržovat správce dokumentů.
- m) Aby každý vedoucí i každý zaměstnanec věděl, jaké činnosti má vykonávat, jaké k tomu potřebuje znalosti a dovednosti, jakých vzdělávacích akcí se má účastnit, kdo je jeho nadřízený a podřízený, koho zastupuje a kým je zastupován atd., vydáme nový organizační řád a pro každého zaměstnance zpracujeme nový **popis pracovního místa** (pracovní náplň).

A nyní zbývá jedna z nejdůležitějších částí této kapitoly, stanovení harmonogramu pro celou dobu zavádění certifikace a následně auditu. Zde je mnou navržený koncept harmonogramu pro společnost ABC Security, a.s.

5.3 Harmonogram

<i>Datum</i>	<i>Místo</i>	<i>Obsah</i>	<i>Splnění</i>
září 2007		- Úvodní jednání, instalace audit SW - Projednání organizační architektury a konkrétní struktury	
září 2007		- Úvod do systému řízení jakosti - Analýza SWOT - Směrnice - Spisový a skartační řád	
září 2007		- Obecná část organizačního řádu - Příručka jakosti - kapitola 1 až 4 - Soubor hodnotících funkcí	
říjen 2007		- Příručka jakosti - kapitola 5 - Příručka jakosti - kapitola 11 - Směrnice - Zabezpečení dat	
říjen 2007		- Příručka jakosti - kapitola 6 a 12 - Školení SW - Systemizace a Evidence osob	
listopad 2007		- Příručka jakosti - kapitola 13 a 14 - Princip stavebnicového organizačního řádu - Audit SW - Působnosti útvarů	
listopad 2007		- Audit SW - Kvalifikační předpoklady - Audit SW - Výcvikové akce	
prosinec 2007		- Příručka jakosti - kapitola 8 a 9 - Cíle jakosti	
prosinec 2007		- Školení - Marketing - Hodnocení spokojenosti zákazníků	
leden 2008		- Příručka jakosti - kapitola 17, 18 a 19 - Působnosti útvarů - konzultace	
leden 2008		- Příručka jakosti - kapitola 21 a 22 - Právní předpisy - Výběr technických norem	
únor 2008		- Příručka jakosti - kapitola 15 a 16 - Audit SW - Hodnocení zaměstnanců	

<i>Datum</i>	<i>Místo</i>	<i>Obsah</i>	<i>Splnění</i>
únor 2008		- Audit SW - Tvorba znaků a metrik procesů - Audit SW - vstupy a výstupy procesů - Soubor směrnic - 1. část	
březen 2008		- Příručka jakosti - kapitola 10 a 20 - Rozhodnutí - Jmenování interních auditorů	
březen 2008		- Příručka jakosti - kapitola 7 - Audit SW - Řídicí dokumenty - Audit SW - podpisový řád	
duben 2008		- Příručka jakosti - kapitola 23 a 24 - Hodnocení dodávek a dodavatelů - Popisy pracovních míst	
duben 2008		- Příručka jakosti - příloha - Soubor směrnic - 2. část	
květen 2008		- Školení -Audit - Marketingový plán - Kontrola popisů pracovních míst	
květen 2008		- Soubor směrnic - 3. část - Audit SW - Karty procesů	
červen 2008		- Nástěnky - Plány jakosti - Kontrola nápravných a preventivních opatření	
červen 2008		- Kontrola interních auditů - Organizace interního situačního auditu	
červenec 2008		- Situační audit vybranou firmou - Vyjasňování sporných a nedostatečně zajištěných problémů	
srpen 2008		- Osnova pro prezentaci při auditu - Průběh certifikačního auditu, úskalí prezentace systému	

Tabulka č.5. Návrh harmonogramu [zdroj : vlastní]

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem v jednotlivých kapitolách splnila cíle, které jsem si úvodem určila. Strukturou, službami, historií atd. podniku jsem v kapitole „charakteristiky společnosti“ popsala hlavní rysy společnosti, které se ve své práci věnuji. Účinná rozhodnutí se zakládají na „analýze současného stavu společnosti“, v další kapitole mé práce se proto zaměřuji na zásadní oblasti, které definuji v obecné rovině a následně je aplikuji na konkrétní podmínky společnosti. Kapitola analyzuje úroveň a stav firemních procesů od vzniku společnosti po současnost, s ohledem na její členitost, postupné rozšiřování služeb a vzniku jednotlivých celků. Popis „teoretických východisek“, popis vlastní normy, ostatních souvislostí a následně jedna z nejdůležitějších částí „návrh zavádění“, jsou další kapitoly této práce. Popisují v plném rozsahu teoretické postupy vlastních změn ve společnosti a návrh zavádění požadované normy. Do oblasti praktického postupu se dostávám v páté části své práce s názvem „Vlastní postup nastavení prostředků“. Tato část je už téměř návodem jak správně a konkrétně postupovat a je doplněna časovým harmonogramem.

Výsledkem celé práce (v rámci společnosti lze chápat jako proces), mají být nejen nové směrnice, ale celková reorganizace v rámci fungování společnosti, která je schopna pružně a bezchybně poskytovat služby popsané v následujících bodech.

- Poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti.
- Efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost majitelů.
- Prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů.
- Garance stability a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům.
- Prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu jakosti třetí nezávislou stranou.
- Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace.
- Zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů.
- Vybudovaný samoregulační systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace.

Seznam použitých zdrojů

- [1] BARTES, F. *Quality Management – řízení jakosti*. Brno, 2004. ISBN 80-86510-92-1
- [2] ČSN EN ISO 9000:2001. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*
- [3] ČSN EN ISO 9001:2001. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*
- [4] JANEČEK, Z. *Jakost – potřeba moderního člověka*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01687-4
- [5] NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, ISBN 80-7261-071-6
- [6] ŠEBESTOVÁ, M. a kol. *Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01685-8
- [7] TRČKA, M. ; HNÁTEK, J. a kol. *Odpovědi na dotazy k normám ISO řady 9000*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2002, ISBN 80-02-01512-6

Internetové zdroje:

- [8] Česká společnost pro jakost. Dostupné z:
<http://www.csqcert.cz/CertifikaceSystemu/ISO9001Obecne.aspx>
Poslední úprava 15.1.2007 [cit. 22.2.2007].
- [9] *Management jakosti*. Dostupné z: <http://www.normy.jakosti.cz/>
Poslední úprava 5.11.2006 [cit. 22.2.2007].
- [10] *Risk-management*. Dostupné z:
<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=29&cat2=3&lang=>
Poslední úprava 30.8.2005 [cit. 28.2.2007].
- [11] Národní politika podpory jakosti. Dostupné z:
http://www.npj.cz/tiskovy_servis/soubory/00000779.doc
Poslední úprava 25.11.2006 [cit. 28.2.2007].

Ostatní zdroje:

- [12] Interní materiály společnosti ABC Security, a.s.
- [13] Účetní výkazy společnosti ABC Security, a.s.
- [14] Propagační materiály společnosti ABC Security, a.s.

Seznam použitých zkratek a symbolů

ABC – zabezpečovací agentura ABC Security, a.s.

C.I.T – přepravní služba

ČNB – Česká národní banka

ČSN – česká technická norma

EPS – elektronický protipožární systémy objektu

EZS – elektronické zabezpečení objektu

GŘ – generální ředitelství

GSM – telefonní brána

IMS – integrovaný systém řízení

IS – informační systém

ISO – mezinárodní organizace pro normalizaci

PCO – pul centralizované ochrany

SMJ – systém managementu jakosti

SMQ – systém managementu kvality

SOS – strážní a ochranná služba

SW - software

Seznam použitých pojmů

Benchmarking - porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností

Certifikace - postup, kterým třetí strana poskytuje písemné ujištění, že výrobek, proces nebo služba jsou ve shodě se specifikovanými požadavky.

Implementace – zavádění

Jakost - stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik

Management - koordinované činnosti k vedení a řízení organizace

Management kvality - koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality (vedení a řízení s ohledem na kvalitu obecně zahrnuje stanovení politiky kvality a cílů kvality, plánování kvality, řízení kvality, prokazování kvality a zlepšování kvality).

Norma – je dokument, který je vytvořen na základě konsensu, je schválen uznaným orgánem, je určen pro všeobecné a opakované použití, obsahuje pravidla, směrnice nebo znaky pro činnosti a jejich výsledky, je zaměřen na dosažení optimálního stupně uspořádání v dané souvislosti, má být založen na společných výsledcích vědy, techniky a praxe, má být zaměřen na dosažení optimálního společenského prospěchu.

Normalizace - činnost, kterou se zavádějí ustanovení pro všeobecné a opakované použití, zaměřená na dosažení optimálního stupně uspořádání v dané souvislosti s ohledem na aktuální nebo potenciální problémy.

Quality management systém – soubor opatření nutných pro získání certifikace ISO 9001:2001

Patrola – mobilní kontrolní hlídka

Politika kvality - celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

Proces - soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

Průručka kvality – dokument, v němž je specifikován systém managementu kvality organizace

Seznam použitých obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 Struktura poboček v rámci české republiky
Obrázek č. 2 Hospodářské výsledky společnosti ABC Security, a.s.
Obrázek č. 3 Současný stav firemních procesů společnosti ABC Security, a.s.
Obrázek č. 4 Součinnost vlivů podílejících se na jakosti organizace
Obrázek č. 5 Blokové schéma budování SMQ

Seznam grafů

- Graf č. 1 Struktura společnosti ABC Security, a.s.
Graf č. 2 Nárůst služeb ABC Security, a.s.
Graf č. 3 Počet zaměstnanců společnosti ABC Security, a.s.
Graf č. 4 Návrh základní mapy procesů
Graf č. 5 Vývojový diagram – řízení interních procesů pro řízení dokumentů
Graf č. 6 Vývojový diagram pro výcvik zaměstnanců

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Návrh vztahů mezi dokumenty
Tabulka č. 2 Členění skupin a jejich charakteristik společnosti ABC Security, a.s.
Tabulka č. 3 Vzory razítek
Tabulka č. 4 Vzory pro šanony
Tabulka č. 5 Návrh harmonogramu

Seznam příloh

Příloha č.1. Certifikát prokazující shodu společnosti s normou ISO 9001:2001

Příloha



Příloha č.1. Certifikát prokazující shodu společnosti s normou ISO 9001:2001 [zdroj : 8]