

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení
kvality v oblasti léčebné výživy**

Dagmar Jiříková

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jiříková Dagmar

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Litoměřice

Název práce

Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality v oblasti léčebné výživy

Anglický název

The Audit process and its role in the quality management systems in the field of medical nutrition

Cíle práce

Zhodnotit současný stav a efektivnost řízení provozu v podmínkách cíleného zajišťování bezpečnosti a kvality pokrmů v provozovně léčebné výživy ve zdravotnických zařízeních. Prostřednictvím aplikace metodických přístupů v rámci auditu procesů budou prozkoumány a vyhodnoceny možnosti zdokonalování stávajícího systému řízení kvality. Na základě toho budou vypracovány vlastní návrhy řešení s cílem optimalizace hlavních a podpůrných procesů.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy diplomové práce

1. Úvod: význam a přínosy zvoleného tématu v oblasti auditu procesů a systémů řízení kvality v podnikatelských subjektech a ve veřejné správě (zdravotnických zařízeních).
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce.
3. Přehled řešené problematiky.
4. Charakteristika podnikatelského subjektu
5. Rozbor: zkoumání nastaveného systému řízení kvality a auditu procesů v rámci firmy se zaměřením na působnost výroby stravy pro zdravotnická zařízení
6. Syntéza výsledků z provedených analýz, vypracování návrhu na zdokonalení řízení procesů
7. Závěr: hodnocení odborného přínosu řešení tématu, reálné možnosti využití návrhu v prostředí výroby stravy pro zdravotnická zařízení
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Harmonogram zpracování

Studium doporučené literatury a psátiných odborných zdrojů 12/2012 - 02/2013

Zpracování charakteristiky sledovaného podniku, zhodnocení podkladových materiálů k analýzám 03/2013 - 05/2013

Zkoumání nastaveného nastaveného systému řízení kvality a auditu procesů v provozovně léčebné výživy ve zdravotnických zařízeních; zaměřením na hodnocení efektivnosti řízení, tzn. časové a finanční náročnosti procesů 06/2013 - 10/2014

Zpracování návrhu optimalizace procesů v provozovně léčebné výživy ve zdravotnických zařízeních 11/2014 - 03/2014

Rozsah textové části

60 - 80

Klíčová slova

Management, nástroje managementu, manažerské kompetence, systém řízení kvality, audit procesů, hlavní a podpůrné procesy, optimalizace procesů, efektivnost řízení

Doporučené zdroje informací

L.Vodáček, O.Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2007, ISBN 80- 7261-143-7
M. Grasseová, R. Dubec, R. Horák. Procesní řízení ve veřejném sektoru. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-1987-7
V. Řepa, Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 97 - 88 - 024722528.
Řepa,V.:Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing, 2012, s.304, ISBN 978-80-247-4128-4
Svozilová,A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing,2011,s.232, ISBN 978-80-247-3938-0
F. Šmída, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 293ISBN 978-80-247-1679-4
J.Koubek, Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press,2009, s.212, ISBN 80-7261-116-X
HÁJEK, K. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Vyškov: Irena Spirová. 2003. ISBN: 80-239-1953-9.
KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: Beck. 2009. ISBN: 978-80-7400-121-5.
PHILIPS Ann W. Interní audity ISO 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost. 2009. ISBN: 978-80-02-02167-4.
SCHIFFER, Vladimír. Vnitřní kontrolní systém. Praha: ASPI. 2009. ISBN: 978-80-7357-436-9.
SCHRÁNIL, Pavel. Externí a interní auditing. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2010. ISBN: 978-80-7408-042-5.
SMEJKAL, Vladimír; RAIS Karel. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN: 978-80-247-3051-6.
TRUNEČEK, Jan a kol. Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing. 2004. ISBN 80-864-1958-4
V.K.Vyskočil a kol. Management podpůrných procesů. Facility Management. Praha, Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5

Vedoucí práce

Římovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 24.3.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality v oblasti léčebné výživy“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2014 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Pavle Římovské za pomoc při vedení mé bakalářské práce, dále společnosti ARA s. r. o, která mě ochotně vyšla vstříc ve výzkumném šetření a panu Ing. Františku Vlachovi, Ing-Paed IGIP za pomoc při grafickém zpracování práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině a svým blízkým za trpělivost a prostor k mé nerušené práci.



Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality v oblasti léčebné výživy

The Audit process and its role in the quality management systems in the field of medical nutrition

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na audit procesů a jeho úlohu v systémech řízení kvality v oblasti léčebné výživy. Autorka nejprve uvedla a vysvětlila základní pojmy, jako je podnikový proces, procesní řízení, kvalita a jakost. Dále pak věnovala pozornost systému managementu rizik, auditu procesů a systému řízení kvality ve zdravotnictví. Autorka práce následně analyzovala stávající procesy ve společnosti ARA s.r.o. a v její provozovně. Dál se zabývala problematikou interního auditu, registru rizik a zajištění systému kontroly kvality a také provedla audit systému řízení kvality ve společnosti. Na základě použití analytických nástrojů a vlastního šetření autorka identifikovala rizika v procesech a navrhla opatření, která mají zvýšit efektivitu a účinnost řízení procesů, aby bylo možno ve sledované firmě nastavit systémovou kontrolu těchto procesů. Audit procesů, při využití metodického nástroje želvího diagramu, je významnou pomůckou pro ujasnění vstupů a výstupů procesů a jejich vazeb na ostatní procesy systému.

Summary

This Diploma thesis focuses on the audit process and its role in the management of quality in medical nutrition. The author first introduced and explained basic concepts such as business process, process management and quality. In addition, pay attention to the system of risk management, audit processes and quality management system in healthcare. The author then analysed the existing work processes at ARA s.r.o. and at its premise. In addition to dealing with the problems of internal audit, risk register and ensuring quality control system and also conducted an audit of the quality management system in the company. Based on the use of analytical tools and the author's own investigation identified risks in processes and propose measures to improve efficiency and effectiveness of the management processes to be monitored



in the company set up a system control these processes. Audit processes, using the methodological tools of turtle diagram are an important tool for clarifying the inputs and outputs of processes and their relations to other system processes.

Klíčová slova: Audit procesů, efektivnost řízení, hlavní a podpůrné procesy, management, manažerské kompetence, nástroje managementu, optimalizace procesů, systém řízení kvality.

Keywords: Audit processes, main and supporting processes, management, management effectiveness, management skills, management tools, process optimization, quality management system.



Obsah

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Úvod..... | 6 |
| 2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce..... | 8 |
| 2.1 Cíl práce..... | 8 |
| 2.2 Metodický postup řešení úkolu..... | 8 |
| 2.2.1 Postup při zpracování přehledu teoretických východisek | 8 |
| 2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací | 9 |
| 2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky podniku | 10 |
| 2.2.4 Metodické postupy při zpracování analytické části práce..... | 11 |
| 2.2.5 Metodické postupy při zpracování návrhové části práce | 13 |
| 3 Přehled řešené problematiky | 14 |
| 3.1 Vývoj společnosti..... | 14 |
| 3.2 Definice pojmu proces | 15 |
| 3.2.1 Podnikový proces..... | 18 |
| 3.2.2 Procesní řízení..... | 20 |
| 3.2.3 Systémové pojetí řízení organizace..... | 21 |
| 3.3 Management a jeho funkce | 22 |
| 3.4 Pojmy kvalita a jakost | 25 |
| 3.4.1 Management jakosti | 27 |
| 3.4.2 Nástroje managementu jakosti a audit jakosti..... | 28 |
| 3.4.3 Principy systémů managementu jakosti | 31 |
| 3.5 Úvod do systému managementu rizik | 33 |
| 3.5.1 Vymezení podstaty rizika..... | 35 |
| 3.5.2 Proces řízení rizik..... | 37 |
| 3.5.3 Management rizik a interní audit rizik | 41 |
| 3.5.4 Základní pojmy v systému managementu a auditu rizik..... | 45 |
| 3.6 Audit..... | 46 |
| 3.6.1 Audit procesu | 47 |
| 3.6.2 Postup při auditu | 48 |
| 3.6.3 Základní pojmy v interním auditu..... | 52 |
| 3.7 Systém řízení kvality ve zdravotnictví | 53 |
| 3.7.1 Management řízení rizik ve stravovacích provozech zdravotnického zařízení..... | 58 |



| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4 Charakteristika podnikatelského subjektu | 60 |
| 4.1 Strategie firmy | 61 |
| 4.2 Systémy řízení kvality ve společnosti ARA s.r.o | 62 |
| 4.3 Organizační struktura společnosti | 64 |
| 4.3.1 Management společnosti..... | 64 |
| 4.3.2 Organizační struktura analyzované provozovny | 68 |
| 4.3.3 Majetek provozovny a její aktivity | 68 |
| 5 Rozbor | 70 |
| 5.1 Analýza současného stavu procesů..... | 70 |
| 5.1.1 Mapování procesů | 74 |
| 5.1.2 Zpracování předpisu procesu | 75 |
| 5.1.3 Monitoring a měření výkonnosti a efektivnosti procesů..... | 77 |
| 5.2 Interní audit..... | 78 |
| 5.2.1 Analytický nástroj diagram želva..... | 83 |
| 5.3 Analýza systému kvality | 84 |
| 5.3.1 Dokumentace managementu jakosti..... | 85 |
| 5.3.2 Systém řízení kvality v nastavených procesech ve stravovacím provozu | 86 |
| 5.3.3 Analýza výsledku auditů..... | 96 |
| 6 Souhrnná a návrhová část..... | 105 |
| 6.1 Syntéza výsledků z provedených analýz | 105 |
| 6.2 Návrh opatření | 107 |
| 6.2.1 Návrh změny mapy procesů..... | 107 |
| 6.2.2 Návrh změny předpisu procesů..... | 109 |
| 6.2.3 Nastavení ukazatelů výkonnosti a efektivnosti procesů..... | 110 |
| 6.2.4 Návrh změn v interním auditu..... | 113 |
| 7 Závěr..... | 115 |
| 8 Seznam použitých zdrojů | 117 |
| 9 Přílohy | 120 |



Seznam zkratk

| | |
|-------|-------------------------------------------------------------------|
| BAM | Business activity monitoring |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CN | Centrální nákup |
| CT | Centrální technolog |
| ČSN | Česká technická norma |
| EMS | Environmental Management System |
| EISOD | Podnikový informační systém |
| FŘ | Finanční ředitel |
| GŘ | Generální ředitel |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point |
| HNS | Health Nutrition Systém |
| HR | Human resources |
| CHLS | Chemické látky a směsi |
| IMS | Integrated Management Systém |
| IS | Informační systém |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IT | Informační technik |
| Met. | Metrolog |
| např. | například |
| OHSAS | Occupational Health and Safety |
| OpX | Operation excellence |
| PO | Požární ochrana |
| QMS | Quality management system |
| Rec. | Recepce |
| TOP | označení pro něco vysoce kvalitního, velmi hodnotného, nejlepšího |



1 Úvod

Základem úspěchu každé firmy či společnosti je konkurenceschopnost a pozice na trhu a dále schopnost se rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám obchodu a prodeje. Aby byl dosažen co nejlepší výsledek, je nutné optimalizovat a systematicky kontrolovat zavedené procesy. Zlepšování stávajících procesů a jednotlivých činností vede následně k dosažení vyšší efektivity při zachování jakosti, což se projevuje spokojeností zákazníků a tím i upevněním pozice na trhu.

Podmínkou dobrého fungování procesního řízení je zmapování jednotlivých procesů s jasným rozdělením dle jejich funkce a směru vzájemného působení. Předpokladem pro odlišování procesů je aplikace základního hodnotícího kritéria, kterým je přidaná hodnota pro zákazníka externího či interního. Jejich správná identifikace vede k lepšímu porozumění, měření a hodnocení pomocí auditu procesů.

Zvyšování kvality výkonu a kvality produkce patří mezi hlavní cíle každého podniku. Z tohoto důvodu se neustále zvyšují nároky a požadavky na aplikaci procesů, kdy každý proces představuje skupinu činností, jež jsou propojené a organizované a jsou základní složkou systému managementu jakosti. Na základě systému managementu kvality lze odhalit nedostatky a rizika. Standardní součástí procesně orientovaného systému managementu jakosti má být objektivní a nezávislé analyzování reálného průběhu procesů s cílem identifikovat příležitosti ke zlepšování jejich výkonnosti. Zjišťování a přezkoumávání by mělo být prováděno vedením managementu v plánovaných intervalech a nemá mít formální charakter. Na základě analýz a analytických nástrojů může vrcholový management následně definovat cíle organizace, cíle procesů a indikátory procesů.

Při zavádění zásad procesního přístupu, průběžného sledování, vyhodnocování a auditování nad činnostmi, které ve společnosti probíhají, by měl management následně zavádět taková opatření, která povedou k prevenci identifikovaných rizik a nápravě odhalených neshod v procesu. Při vyhodnocování se využívají audity procesu, jež jsou odolné vůči rušivým vlivům a slouží k hodnocení kvalitativní způsobilosti.



Auditní procesy a zásady procesního přístupu lze využít nejen ve výrobních podnicích, ale ve všech sférách lidské činnosti, kde jsou procesy a je vhodné tyto procesy optimalizovat a efektivně řídit. Jedním z míst, kde lze velice účelně a efektivně využít auditních procesů a zásad procesního přístupu, je oblast zdravotnictví a souvisejících služeb.

Zdravotní úroveň je v České republice na velmi dobré úrovni a poskytovaná lékařská péče je pro všechny přístupná. Rozvoj vědy a techniky přináší pokroky i v medicíně, kdy zdravotní střediska a nemocnice disponují moderním technickým vybavením a přístroji, které pomáhají při záchraně lidského života či při zranění.

Aby tato vysoká úroveň poskytované péče pro pacienty byla zachována, je povinností manažerů zdravotnických institucí usilovat o implementaci všech analytických nástrojů, jež zvyšují kvalitu poskytovaných služeb.

Jeden z nejrizikovějších procesů ve zdravotnických zařízeních představuje stravovací provoz. Ačkoliv jsou stravovací provozy v těchto zařízeních vystaveny intenzivním kontrolám, neustále zde dochází k porušování základních pravidel. Úkolem a hlavní prioritou práce manažera kvality spočívá v tom, že ve spolupráci s vedoucím stravovacího provozu se osobně a opakovaně přesvědčuje o tom, že stravovací provoz dodržuje všechny platné zákony, předpisy a vyhlášky.

Pro sledování a průběžnou kontrolu hromadné přípravy stravy byl zaveden systém HACCP ve všech nemocničních provozech. Tento systém slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli.

Problémem většiny stravovacích zařízení je nedostatečný kontrolní systém za použití auditů, který by měl být efektivní, spolehlivý a důsledný. Pozornost by měla být především zaměřena na kvalitu zajišťované stravy, zdravotní nezávadnost produktů, dopad činností na životní prostředí, ale i zajištění bezpečnosti zaměstnanců při poskytování svých služeb.

Součástí procesně řízené organizace je systém managementu jakosti, jehož cílem je neustálé zvyšování kvality svých produktů a služeb a tím zajištění maximální spokojenosti a loajality všech zainteresovaných stran.



2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit současný stav a efektivnost řízení provozu v podmínkách cíleného zajišťování bezpečnosti a kvality pokrmů v provozovnách léčebné výživy ve zdravotnických zařízeních. Prostřednictvím aplikace metodických přístupů v rámci auditu procesů budou prozkoumány a vyhodnoceny možnosti zdokonalování stávajícího systému řízení kvality. Na základě toho budou vypracovány vlastní návrhy řešení s cílem optimalizace hlavních a podpůrných procesů.

Komentář k definici cíle

Původní zaměření práce bylo autorkou rozšířeno o ucelené mapování nastavených procesů, jejich funkčního rozdělení a analýzu aplikovaného monitoringu a měření výkonnosti a efektivnosti procesů a dále pak na zkoumání aplikace a funkčnosti managementu rizik ve sledované provozovně. Doplnujícím cílem je zdokonalování procesních toků a vnitropodnikové komunikace, identifikace rizik na základě podrobné analýzy procesů a jejich následná eliminace, zefektivnění řízení kvality a provozu podniku v kontextu s integrovaným systémem řízení. Na základě syntézy výsledků budou vypracovány návrhy na zdokonalení řízení procesů.

2.2 Metodický postup řešení úkolu

2.2.1 Postup při zpracování přehledu teoretických východisek

Po zvolení hlavního cíle autorka určila tematické zaměření kapitoly 3 Teoretická východiska. Zvolenými odbornými tématy jsou: úvodem je Vývoj společnosti (kapitola 3.1), dále Definice pojmu proces (kapitola 3.2), obsahující Podnikový proces (subkapitola 3.2.1), Procesní řízení (subkapitola 3.2.2), Systémové pojetí řízení organizace (subkapitola 3.2.3). Dále autorka zvolila téma Management a jeho funkce (kapitola 3.3). V následující kapitole autorka popisuje Pojmy kvalita a jakost (kapitola 3.4), Management jakosti (subkapitola 3.4.1), Nástroje managementu jakosti a audit jakosti (subkapitola 3.4.2) a Principy systémů managementu jakosti (subkapitola 3.4.3).



Další kapitola Úvod do systému managementu rizik (kapitola 3.5) obsahuje Vymezení podstaty rizika (subkapitola 3.5.1), Proces řízení rizik (subkapitola 3.5.2), Management rizik a interní audit rizik (subkapitola 3.5.3), Základní pojmy v systému managementu a auditu rizik (subkapitola 3.5.4). Následně se autorka věnovala tématu Audit (kapitola 3.6), Audit procesu (subkapitola 3.6.1), Postup při auditu (subkapitola 3.6.2) a Základní pojmy v interním auditu (subkapitola 3.6.3). Závěrečná část literární rešerše je zaměřila na Systém řízení kvality ve zdravotnictví (kapitola 3.7) a Management řízení rizik ve stravovacích provozech zdravotnického zařízení (subkapitola 3.7.1).

Ke zpracování teoretických východisek byla použita odborná literatura a ostatní zdroje uvedené v kapitole 8 Seznam použitých zdrojů.

2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Metodika teoretických východisek vychází hlavně z analýzy, syntézy a kompilace sekundárních dat z literárních pramenů.

Pro účel získání informací, vypracování rozboru a vlastního hodnocení sledované společnosti a její stravovací provozovny se zaměřením na analýzu v oblasti interního auditu procesů a systému managementu jakosti byly využity informace a poznatky získané z vypracované teoretické části a internetových zdrojů, dále byly použity firemní dokumenty a podkladové materiály analyzované společnosti a provozovny týkající se řešených okruhů zaměření práce. Opatřená firemní dokumentace je součástí této práce formou vložených příloh.

Další informace byly zajištěny prostřednictvím osobních konzultací s oblastním ředitelem útvaru a pověřencem jakosti (ISO) na sledované provozovně a vyškolenými odborníky zabývajícími se auditem procesů. Údaje potřebné k vlastnímu hodnocení byly získány metodou interního auditu třetí osobou ve stravovací provozovně pomocí kontrolních klíčových okruhů a otázek sestavených na základě informací a poznatků získaných z vypracované rešerše.

Využití získaných poznatků z teoretických východisek a vlastní šetření bylo realizováno v průběhu praxe v měsíci listopadu roku 2013 až lednu 2014 ve sledované provozovně.



2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky podniku

Společnost, která je předmětem analýzy této diplomové práce, autorka označila jako ARA s.r.o, neboť si sledovaná společnost nepřála uvést svůj obchodní název.

Společnost ARA s.r.o. je jedna z největších a současně nejdynamičtěji se rozvíjející společností v ČR. Je hlavním poskytovatelem stravovacích služeb v armádním sektoru, pro zdravotnické subjekty, centra následné péče nebo pro poskytovatele sociálních a pečovatelských služeb. Firmě se dařilo i v oblasti akvizic nových klientů v sektoru firemního stravování.

Společnost ARA s.r.o. je důsledně zákaznický orientovaná firma, která si je plně vědoma, že spokojenost klientů se odráží v celkovém úspěchu společnosti.

V roce 2009 se vedení společnosti rozhodlo o zpuštění procesu transformace zavedených systémů řízení do uceleného integrovaného systému řízení, který funguje od počátku roku 2010.

Společnost ARA s.r.o. se v rámci dodržování politiky integrovaného systému řízení zavazuje produkovat zdravotně nezávadné zboží, poskytovat kvalitní služby a dbát na ochranu životního prostředí a zdraví svých zaměstnanců, v souladu s požadavky podle norem ČSN EN ISO 19011:2002, ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14 001:2005, OHSAS 18001:2008 a HACCP.

Struktura společnosti a její řízení je dvojstupňovitě: generální ředitelství a provozní jednotky jako samostatná hospodářská střediska. Organizační struktura společnosti a sledované provozovny je podrobně uvedena v kapitole 4.3 Struktura společnosti.

Sledovaná jednotka provozuje svou činnost v pronajaté budově v areálu nemocnice. Provozovna je stravovacím zařízením, které zajišťuje stravu pro pacienty a zaměstnance uvedené nemocnice, provozovaná jídelna je přístupná i široké veřejnosti. Dále zajišťuje výrobu lahůdkářských produktů pro kantýnu s rychlým občerstvením, která se též nacházející v areálu nemocnice a je majetkem společnosti ARA s.r.o.

Vybavení a zařízení provozovny je v jejich vlastnictví. V provozovně se nenachází žádný hmotný majetek, který by nebyl schopný normálního provozu. Jeho stáří a opotřebení je velmi různé, ale díky jeho pravidelné údržbě je možné ho v provozu používat bez ohrožení personálu či kvality produktu. Otázka znehodnocení produktu

je jednou z oblastí rizik, která bude podrobně analyzována pomocí auditu procesů v kapitole 5.

Kontrola jakosti veškeré připravované stravy, potravin nebo lahůdkářských výrobků probíhá podle stejných pravidel bez ohledu na konečného spotřebitele (pacient, zaměstnanec, veřejný strážník).

2.2.4 Metodické postupy při zpracování analytické části práce

Rozborová část práce spočívala v logickém uspořádání kroků analýz, kterými jsou:

- mapování procesů – analýza současného nastavení a řízení procesů a jejich rozdělení na základě jejich řízení (subkapitola 5.1, oddíl subkapitoly 5.1.1)
- prozkoumání metodického přístupu k tvorbě grafického vyjádření procesů vývojovým diagramem a případně vytvořenou metodickou příručkou pro řízení procesu. Tento předpis vytváří vlastník procesu -manažer IMS. Autorka práce prostudovala a zhodnotila tuto metodickou koncepci pro potřeby dalšího metodického kroku, což je audit procesů, kterým se podrobněji zabývá subkapitola 5.2 (oddíl subkapitoly 5.1.1)
- analýza a hodnocení funkčnosti v současné době ve sledovaném podniku zaváděného procesu, jehož cílem by mělo být dosažení měřitelnosti nastavených procesů pro docílení zdokonalení úrovně procesního řízení (oddíl subkapitoly 5.1.3),
- prozkoumání a posouzení existující metodiky interního auditu včetně úrovně managementu kvality (subkapitola 5.2.),
- aplikace metodického nástroje auditu procesů, který je v auditorské praxi znám pod pojmem želví diagram. Tento želví diagram prezentuje ČSJ v rámci odborných kurzů Audit procesů.

Následuje popis a návod k aplikaci želvího diagramu (oddíl subkapitoly 5.2.1).



A) Želví diagram je nástroj managementu procesu využívaný ke stanovení rizik procesu při přípravě auditů. Je jednoduchým a velmi názorným analytickým nástrojem, který umožní analyzovat každý proces tím, že ho popíše a znázorní graficky. Nástroj dostal jméno podle tvaru želvy.

B)

1. **Tělo = definice a popis procesu** – název procesu (hlavního, podpůrného nebo řídicího), vlastník procesu, zákazníci, požadavky (zákazníků, organizace, zákonné),
2. **Ocas = výstupy** – seznam výstupů pro interní a externí zákazníky, musí odpovídat jejich požadavkům, mohou to být produkty, informace (záznamy) nebo dokumenty a měly by být provázány se systémem měření výkonnosti procesu.
 - **Informace pro auditora:** Management procesu – popis procesu, požadavky – zákazníků (externích i interních, organizace, zákonné), dohoda o zabezpečování kvality, FMEA.
3. **Čtyři nohy = zdroje a kritéria**
 - 3.1 kdo proces zabezpečuje (personál, kvalifikace)
 - **Informace pro auditora:** Pracovníci, vlastník procesu, personální management: popis práce, zaškolení, plán školení, požadavky ISO/TS 16949, management procesů, BOZP, EMS
 - 3.2 čím je proces zabezpečován (výrobní prostředky, zařízení)
 - **Informace pro auditora:** Požadavky zákazníků (externích a interních), požadavky ISO/TS 16949, technologická a kontrolní dokumentace, zákonné požadavky, FMEA, BOZP, EMS
 - 3.3 jak je proces zabezpečován (postupy, metody)
 - **Informace pro auditora:** Technologická a kontrolní dokumentace, záznamy, požadavky zákazníků (externích a interních), mapování procesů, požadavky ISO/TS 16949



3.4 kritéria (cíle a cílové hodnoty, měření, analýza, opatření, zlepšování)

- **Informace pro auditora:** Požadavky zákazníků (externích, interních), mapování procesů, kontrolní dokumentace, záznamy, cíle procesu, neustálé zlepšování, opatření k nápravě a preventivní opatření, požadavky ISO/TS 16949
4. **Hlava = vstupy** - seznam výstupů pro interní a externí zákazníky, musí odpovídat jejich požadavkům, mohou to být produkty, informace (záznamy), které se během procesu přemění na výstupy
- **Informace pro auditora:** Mapování procesu – popis procesu, technologická dokumentace, výrobní plány, kontrolní plány.

C)

1. V každé oblasti diagramu se přezkoumá soulad požadavků se skutečností.
2. Pro každou oblast se identifikují a zaznamenají rizika z hlediska:
 - výrobku (výstupu z procesu),
 - procesu,
 - systému managementu kvality,
 - neshod na rozhraní mezi procesy.

2.2.5 Metodické postupy při zpracování návrhové části práce

V diplomové práci bude použita metoda syntézy poznatků z analýz pro zpracování návrhů změn mapy procesů v organizaci, metodické koncepce předpisu procesů a pro dosažení měřitelnosti nastavených procesů za účelem docílení zdokonalení úrovně procesního řízení. Dále autorka vypracovala návrh změn v oblasti interního auditu procesů se zavedením aplikace metodického nástroje auditu procesů, který je v auditorské praxi znám pod pojmem želví diagram. Navrhované změny mohou přispět k základnímu cíli procesně orientované společnosti a to je neustálé zlepšování efektivity procesů, zvyšování kvality výstupů s přidanou hodnotou pro interního či externího zákazníka.



3 Přehled řešené problematiky

3.1 Vývoj společnosti

Naše společnost v posledním období prošla velkou spoustou změn. Tyto změny se charakterizují různými aspekty: politický rámec, sociální struktura a především způsob výroby, získávání informací a zavádění nových technologií (Graseová, 2008).

Lidstvo prošlo třemi základními civilizačními kulturami. První je civilizace agrární, druhou pak civilizace průmyslová a třetí je civilizace informační. Agrární společnost produkuje omezené množství výrobků pomocí převážně svalů a primitivních mechanismů, industriální civilizace používá ve výrobě masových metod, pásové sériové výroby. Informační civilizace využívá vědění a informací (Toffler, a kol., 2001).

Nejde o módní a krátkodobou vlnu, ale o vyústění technického, ekonomického, kulturního a sociálního rozvoje do období, pro něž je charakteristická zásadní kvalitativní změna významu a postavení informací. Je to období označované jako informační společnost (Vodáček, a kol., 2009).

Jinými slovy můžeme říci, že základní podstatou průmyslové civilizace je, že podniky a organizace jsou založeny na hmotných aktivech a masové výrobě produktů. Naproti tomu hodnota podniků a organizací v informační civilizaci spočívá především ve schopnosti strategickým a operativním způsobem získávat, generovat a aplikovat poznatky. To má za následek posun od hromadné průmyslové výroby omezeného a přesně definovaného množství výrobků k flexibilnímu diverzifikovanému výrobnímu procesu, který je schopen uspokojit různorodou poptávku v krátkém časovém horizontu a je schopen rozšířit spotřebitelský výběr (Graseová, 2008).

Tato nová civilizace má svůj specifický pohled na svět – svérázným způsobem zachází s časem, prostorem, logikou a příčinností, má též své vlastní principy politiky budoucnosti. Základní dovednost, kterou dnes potřebují autoři ekonomických, politických a sociálních strategií, je schopnost odlišovat návrhy druhé vlny od třetí civilizační vlny.



Ústředním symbolem druhé vlny – industriální – je továrna, která je vtělením principů standardizace, centralizace, maximalizace, koncentrace a byrokracie. Ekonomiky třetí vlny budou naopak vyžadovat radikálně jiný druh pracujících, kteří přemýšlejí, táží se, inovují a odvažují se podnikatelsky riskovat. Pracovníky, které není snadné vzájemně zaměnit, bude se dávat přednost individualitě. Nová ekonomika založená na síle mozku má tendenci vytvářet sociální různorodost. Komputerovaná výroba přizpůsobená klientovi umožňuje vysoce různorodé životní styly (Toffler, a kol., 2001).

Po roce 1989 ztratila většina podniků v tehdejší Československu zázemí trhů RVHP a byla nucena se rychle zorientovat v konkurenčním prostředí, kde noví zákazníci požadovali dodávky v malých objemech a s krátkou dodací lhůtou, při současném tlaku na cenu, kvalitu a užité vlastnosti výrobků. Měli vysoký počet zaměstnanců a s tím spojenou nízkou produktivitu práce. Bylo zřejmé, že je nutná kompletní restrukturalizace. Došlo ke změně organizační struktury podniku a práce s nosnými programy již nesla znaky procesního přístupu (Cienciala, a kol., 2011).

3.2 Definice pojmu proces

Procesy všeho druhu nás obklopují v takové bezprostřední blízkosti, že je považujeme za samozřejmost. Jejich podstatu již nevnímáme, ale to co nás trápí nebo nadchne, jsou výsledky, jež užíváme, nebo symptomy problémů, pokud nestačí nárokům, které na ně klademe. Zde zdůrazníme důležitost porozumění tomu, že z pozice uživatelů produktů procesů, ať již jsou to výrobky nebo poskytované služby, zpravidla nejsme schopni s určitostí rozpoznat, v čem proces spočívá. Ve většině případů jsou procesy komplikované a splet' problémových vlivů může vytvořit velmi nepřehledné situace. Úspěšné odhalení skutečného původce může být výsledkem usilovného hloubkového šetření a usvědčení skrytých příčin se může stát úkolem hodným opravdového detektiva (Svozilová, 2011).

Proces je skupina činností, které jsou vzájemně propojené a organizované a které společně vedou k jednomu cíli. Procesy samy o sobě nepředstavují cíl, mají jasný účel, který přesahuje a formuje veškeré činnosti v nich obsažené (Hammer, 2002).



Svozilová (2011) uvádí, že proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.

Proces představuje souhrn souvisejících a propojených činností, přičemž každý krok procesu v rámci tvorby produktu přidává určitou hodnotu oproti kroku předchozímu, tedy činnosti dávají přidanou hodnotu vstupům. Činnosti při využití zdrojů spotřebovávají vstupy a produkují výstup, tzn. produkt, který je určen zákazníkovi. Zákazník jako cílový objekt je zároveň zdrojem zpětné vazby pro korekci či zlepšování procesu. Organizační struktura firmy neomezuje, ani nezavazuje průběh procesu, tedy proces prochází různými částmi organizační struktury (Šimonová, 2009).

Popisování procesu je činností, při níž shromažďujeme a zaznamenáváme informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které mají proces plnit. Při zkoumání a navrhování procesu používáme celou řadu popisných a analytických nástrojů, jež zahrnují vývojové diagramy, popisné soubory, simulační programy, analytické, statistické a další pomocné nástroje (Svozilová, 2002).

Stanovení cíle procesu a měřitelných ukazatelů jeho naplnění je velice důležité. Musíme vědět, k čemu má proces směřovat, tedy znát cíl a jak se procesu daří cíl plnit, tedy ukazatel (metriku, indikátor). Neméně důležité je to, aby cíl procesu přispíval k naplnění cíle a poslání organizace jako celku.

Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. Aplikace systému procesů v rámci organizace s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat procesní přístup (Český normalizační institut, 2000).

Jako procesní přístup je obvykle charakterizována systematická identifikace, řízení a zejména pak vzájemné působení procesů, používaných v organizaci při naplňování strategických záměrů. Procesní přístup reprezentuje v současnosti jeden ze základních principů managementu (Cienciala, a kol., 2011).



Procesní přístup je základem organizace práce v podniku a základem všech podnikových činností. Účelem procesního přístupu k řízení podniku je odkrýt procesy, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostit od činností nepřidávající hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonávání a zlepšování stávajících procesů a které umožní podle potřeby tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů (Šmída, 2007).

Procesní přístupy preferují ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení. Do popředí vystupují obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí, jako např. plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrolu (Vodáček, a kol., 2009).

Šimonová (2009) uvádí, že řízení výkonu procesu a kontinuální zlepšování procesu se opírá o procesní analýzu. Detailní popis procesu poskytuje jednak možnost jeho efektivního řízení a jednak možnost nalezení příležitostí pro jeho zlepšení. Smysl řízení organizace na základě popsaných procesů je v tom, že procesy vlastně řídíme samy sebe. Tím je míněno, že každý zná svou roli v procesu, jsou jasně dány návaznosti činností, jsou přesně charakterizovány potřebné reakce na variantní stavy apod. Podrobně je popsán postup pro *běžný* chod procesu a zároveň jsou podrobně popsány postupy pro *variantní, neběžné* situace v procesu (může se jednat např. o některý z chybových stavů). Vše o procesu je tak známo a dáno v širokém kontextu, a proto není třeba zásah manažera při opakovaných instancích procesu, neboť i chybové či méně obvyklé stavy jsou ošetřeny popsaným postupem činností. V takto řízené organizaci by manažeři měli zasahovat pouze v mimořádných stavech, tedy řešit pouze krizové situace.

S pokračujícím rozvojem současných informačních technologií jsou k automatizaci řízení procesů stále častěji používány programy, které se specializují na směřování toku činností. Tyto programy jsou zpravidla široce přizpůsobeny specifickým potřebám procesů pozorovatele, a to jak v oblasti koordinace a směřování, tak z pohledu řízení výkonnosti. Programy jsou vytvořeny tak, že generují množství údajů popisujících chování současného procesu a vytvářejí tak bohatou základnu dat použitelných pro zlepšování výkonnosti a odstraňování skrytých rezerv procesů (Svozilová, 2011).



3.2.1 Podnikový proces

Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Podnikové procesy jsou dány nejenom událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale i chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty (Řepa, 2007).

Podnikové procesy mohou být zachycovány jako oblasti procesů či skupiny procesů, na nižší úrovni lze pak vyjádřit hierarchii mezi procesy na podprocesy. Na vyšší úrovni modelu je buď organizace jako celek, případně jedna z oblastí procesů nebo proces rozpadající se na podprocesy. Nejnižší úroveň modelu je tvořena procesy, které se již nedělí na další podprocesy, je již charakterizován sadou činností, které se již v hierarchickém modelu nevyjadřují (Šimonová, 2009).

Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů. Vychází ze znalosti současného procesu tak, jak je zachycena v příslušné procesní dokumentaci nebo v souhrnu znalostí účastníků procesu (Svozilová, 2011).

Řepa (2006) uvádí, že zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplynuvších podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémsi přirozeném procesním přístupu.

Strategickým cílem organizace musí být neustálé zlepšování jednotlivých procesů, tak aby to jejich zákazníkům přineslo prospěch. Prvním základním způsobem neustálého zlepšování procesu je průběžné zlepšování po malých krocích, které provádějí zaměstnanci v rámci existujících procesů. Pak hovoříme o průběžné optimalizaci procesu. Druhým způsobem je provádění skokových projektů změn, které vedou buď k revidování a radikálnímu zlepšování existujících procesů, nebo k zavedení nových procesů (Grasseová, a kol., 2008).

Podnikové procesy je možné dělit z mnoha hledisek. Často používaným rozdělením pro svou přehlednost a jednoduchost, poskytující nám důležité informace o procesu a napovídající, jak by měl být řízen, je dělení na procesy:

- **Hlavní** – přímo přispívají k naplnění poslání organizace.
- **Řídící** – jejich úkolem je vytvořit maximálně účinný a jednoduchý jednotný systém řízení.
- **Podpůrné** – jsou zaměřeny na poskytování produktů a služeb zákazníkům nebo klíčovým procesům, které však v případě potřeby mohou být s výhodou zajišťovány externě subdodavatelsky (outsourcovány) (Šmída, 2007).

Základní charakteristiku jednotlivých procesů uvádí následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

| Typ procesu | Způsob, jakým má být řízen | Charakteristika procesu | | | |
|-------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| | | Přidává hodnotu? | Probíhá napříč organizací? | Má externí zákazníky? | Generuje tržby (zisk)? |
| hlavní | výkonově | ANO | ANO | ANO | ANO |
| řídící | nákladově | NE | ANO | NE | NE |
| podpůrný | výkonově, možnost outsourcingu | ANO | NE | NE | NE |

Zdroj: ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, 2007, s. 143



3.2.2 Procesní řízení

Společnosti přecházejí k procesnímu řízení a vzdalují se od hierarchicky uspořádaného funkčního management (Grasseová, a kol., 2008).

Největší zvýšení produktivní síly práce a větší díl dovednosti, zručnosti a s nimiž je všude práce řízena a vykonávána, jsou důsledky dělby práce. Práci, kterou v nerozvinuté společnosti dělá jeden člověk, vykonává ve společnosti pokročilé několik lidí.

Za tento veliký vzestup v množství práce, kterou díky dělbě práce vykonává stejný počet lidí, je co děkovat třem různým okolnostem:

- 1) každý jednotlivý dělník nabude větší zručnosti,
- 2) úspore času, který se zpravidla ztrácí přecházením od jedné práce k druhé,
- 3) byla vynalezena celá řada strojů, která usnadní a urychlí práci a umožní, aby práci mnoha lidí vykonával jeden člověk.

Výsledkem toho pak byl vynález pásové výroby, který byl poprvé zaveden ve Fordových podnicích. Tímto přístupem bylo docíleno zvýšení výkonnosti každého pracovníka, úspory času, zrychlení práce a v konečném důsledku zvýšení produkce. Je ovšem nutné si uvědomit, že na počátku 20. století byla rozhodujícím činitelem hospodářství ekonomika hromadné výroby (Smith, 2001).

Hlavním znakem *funkčního přístupu* je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností. Organizační struktura je založená na útvarech, kdy jednotlivé útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu (úkolů/projektů/ akce), aniž je sledován celý tok činností jako celek. Základní charakteristikou *procesního přístupu* k řízení je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka. Dále umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci, tedy přechod od ekonomiky velkého měřítko k ekonomice znalostní (Grasseová, a kol., 2008).



Procesní řízení je chápáno jako strategický přístup k řízení organizace, využívající vhodné metody, postupy a nástroje řízení procesů za účelem dosahování maximální výkonnosti organizace (Cienciala, 2011).

V souvislosti s procesní změnou podniku se nejčastěji hovoří o zplošťování organizační struktury, tedy o radikální redukci jednotlivých mezistupňů řízení.

Cílově na pouhé dva stupně:

- strategické vedení podniku,
- podnik samotný (jeho chování – procesy).

Organizace firmy, kde je vše odvozeno od přirozených souvislostí přirozených činností, tedy od podnikových procesů, je neslučitelná s vícestupňovou hierarchií (Řepa, 2006).

Hlavní důvod zavádění procesního řízení bylo dostat do povědomí zaměstnanců, že nejsou pouze začlenění někde v organizační struktuře, ale že jsou součástí procesu tvoření hodnoty, že svou činností přímo ovlivňují konečný výrobek bez ohledu na skutečnost, na kterém místě procesu se nacházejí (Cienciala, a kol., 2011).

Velice rozšířený názor je, že procesní řízení je čistě technologickou záležitostí, jak ze strany management, který se tím zbavuje odpovědnosti, tak ze strany informatiky, která tím získává volné ruce k deformaci problematiky k obrazu svému. Ale obojí je špatně. Příchodem procesního řízení končí doba oddělování problematiky managementu od technologie a nastává fatální potřeba jejich sloučení v jeden celek (Řepa, 2012).

3.2.3 Systémové pojetí řízení organizace

Systém obecně je vnitřně členěný celek nebo soubor prvků ve vzájemných vztazích a vzájemném působení. Důležité je právě chápání systému jako soustavy prvků a vazeb mezi nimi, tedy vyjádření jak jeho statické struktury, tak jeho dynamického chování, což dohromady tvoří jeden celek (Šimonová, 2009).



K základním kategoriím systémového pojetí (hospodářské) organizace patří organizování a řízení, resp. naplnění a fungování těchto kategorií. Hlavní zaměření je na výkon a efektivitu organizace jako celku. Hledá se objasnění principů, jak organizace pracuje, rozvíjí a mění svou strukturu a kulturu; hledá se objasnění faktorů, které ovlivňují způsob práce, vývoj a změny organizace jako celku (Šimonová, 2009).

Systémové přístupy vycházejí z nezbytnosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinovaného sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku. Silná stránka systémových přístupů je i v jejich pořádacích principech pro rozbor (analýzu) i projektovou skladbu (syntézu) objektů i dílčích procesů manažerské práce. Snaží se o modelové zjednodušení mnohotvárné reality úkolů manažerské práce do obecného konceptu systému a jeho částí. Jsou dobrým východiskem pro projektování nově vznikajících či účelově měněných existujících objektů i procesů v organizacích (Vodáček, a kol., 2009).

Řízení systému je cílevědomá činnost, při které se hodnotí a zpracovávají údaje o řízeném systému a na základě těchto získaných informací se upravuje jeho stav tak, aby systém dosáhl požadovaný cíl. Organizace musí dosahovat své cíle jak v průběhu času v dlouhodobém horizontu, tak i v krátkodobém horizontu. Řízení má interdisciplinární charakter, kdy existují různé přístupy k pojetí řízení (Šimonová, 2009).

3.3 Management a jeho funkce

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru odpovědnosti za procesy v organizaci, je manažer a aby mohl tuto svoji odpovědnost za úspěšnost organizace převzít, musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti. Zacílení na budoucnost znamená i schopnost manažera být dobrým vizionářem, dokázat snadno a aktivně přijímat změny, ovládat manažerské techniky a mít řadu praktických dovedností v řadě oblastí (Lojda, 2011).



Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu management a jejich odlišných interpretací.

Pro ilustraci se uvádějí tři definice tohoto pojmu, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují:

1) Vedení lidí

- Definice, která zdůrazňuje vedení lidí, je volná interpretace pojetí, jež vzniklo koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace. V tomto pojetí management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.

2) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

- Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.

3) Účel a používané nástroje

- Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace (Vodáček, a kol., 2009).

Management představuje v podstatě moderní řízení.

Nároky na úroveň řízení dnes ovlivňuje řada kvalitativních změn a úspěšnost v řízení spočívá na určitých zásadách:

- odvážně řešit vznikající problémy pokud možno s využitím týmové práce,
- podstupovat přiměřené riziko s vědomím, že odměnou bude zisk a prosperita,
- mít blízko k zákazníkovi v zájmu poznání jeho potřeb s cílem jejich uspokojení,
- zajišťovat vysokou kvalitu výrobků a služeb,
- přesouvat operativní rozhodování na nejnižší a ekonomicky relativně samostatné organizační jednotky,
- rozvíjet tvořivost pracovníků a respektovat fakt, že produktivita vychází z lidí.



Chceme-li zvýšit úroveň řízení, musíme věnovat pozornost i osobnosti řídicího pracovníka (Řezníček, a kol., 2004).

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků (Drucker, 1973).

Manažer je velmi frekventovaným pojmem. Je i pojmem víceznačným, tak jako infinitiv – to manage, který znamená: vést, řídit, mít vedoucí funkci, ovládat, umět si poradit, mít úspěch, dosáhnout cíle. Z toho lze usoudit, že manažer je nositelem určitého spektra uvedených činností a vlastností (Řezníček, a kol., 2004).

Chápání a záběr pojmu management se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- vykonavateli managementu jsou lidé,
- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu – může být vyjádřena kvantitativními či kvalitativními charakteristikami cílů, různými měřítky či metrikami efektivnosti, popř. ukazateli ziskovosti, nákladovosti, časové náročnosti apod. (Vodáček, a kol., 2009).

Moderní manažerské myšlení a jednání jsou v posledním desetiletí založeny především na umění práce s informacemi a znalostmi (Vodáček, a kol., 2009).

Manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí (Drucker, 1973).



3.4 Pojmy kvalita a jakost

Slovo kvalita, jehož současným synonymem je výraz jakost, se používalo již ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Nejstarší definice pojmu kvalita je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících, pro použití v ekonomice je však nevhodná (Nenadál, a kol., 2002).

Jakost je definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (ČSN EN ISO 9000:2001, 2001).

Požadavkem jakosti je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Velmi závažnou podmnožinou jsou požadavky zákazníků, tedy těch, kterým odevzdáváme výsledky své práce. Nová norma ČSN EN ISO 9000:2001 všechny výstupy z procesů označuje pojmem *produkt*. U každého produktu mohou být identifikovány určité znaky jakosti, které jsou pro každý druh produktu typické – inherentní (Nenadál, a kol., 2002).

Zvyšování kvality výkonu a kvality produkce patří mezi cíle řízení každého podniku či organizace, ať už produkcí jsou míněny výrobky nebo poskytování služeb. Koncepce a normy kvality uvádějí doporučení, mezi kterými významné místo zaujímá procesní přístup a efektivní správa informací. Kvalitnější produkce se projeví např. jako získání konkurenční výhody na trhu s následnou návratností investic, nebo jako efektivní správa území, vracející se zákazník, občan spokojený se službami veřejné správy apod. Řízení tedy usiluje o vyšší kvalitu a z toho vyplývající ziskovost v měřítku finančním i nefinančním (Šimonová, 2009).

Osvědčenou cestou zabezpečení kvality veškeré práce v organizační jednotce je přiměřená, dobře organizovaná manažerská funkce kontroly. Pro kontrolu orientovanou jen na jakost výrobků a služeb se obvykle používá pracovní označení *management jakosti* (Quality Management). Velmi podobný, jen poněkud užší význam má souběžně používaný pojem *řízení jakosti* (quality control).



Zajištění kvality veškeré práce v organizaci se v současné manažerské literatuře obvykle označuje jako *úplný management kvality* (Total Quality Management – TQM). TQM se s manažerskou funkcí kontroly částečně překrývá a může pomáhat při jejím uplatňování. TQM představuje systémový přístup integrující úsilí o zajištění požadované kvality činností organizační jednotky do množiny jejich podstatných cílů. Vyžaduje rozvoj angažovanosti kolektivu organizační jednotky za vysokou kvalitativní úroveň jimi prováděných činností, včetně vyráběných výrobků a zajišťovaných služeb. TQM je plně orientován na konečného zákazníka (Vodáček, a kol., 2009).

Six Sigma na rozdíl od svého předchůdce TQM nepovažovala míru vyhovění interním požadavkům za to, co definuje kvalitu. Six Sigma je ucelená metodologie obsahující vizi a filosofii, jež se zaměřuje na zvyšování efektivity procesů prostřednictvím zlepšováním kvality jejich výstupů. Zároveň tato metodologie obsahuje manažerský systém, který vede zlepšovatelské týmy jednotlivými projekty zkoumání, navrhování a implementace procesních změn. Six Sigma rovněž přináší vědecké metody rozhodování na základě zjištěných faktů a soubory nástrojů, jejichž pomocí můžeme odhalit skutečné příčiny problémů v procesech (Svozilová, 2011).

Úspěchem fungování podniku, ale i neziskové organizace není spojen jen s dostatečnými finančními zdroji, moderními technologiemi, schopnými pracovníky, ale významným stmelujícím prvkem se stává management (Veber, 2006).

Mezi důvody, proč by se management organizace měl zajímat o kvalitu své produkce, patří – tlak konkurence, promítnutí technického rozvoje do složitějších výrobků či služeb, tlak dobře informovaného zákazníka, riziko nebezpečnosti či zdravotní závadnosti vyplývající ze složitosti výrobků, hrozba sankcí, potřeba hospodárnosti výroby aj. Metody zvyšování kvality a výkonnosti nacházejí uplatnění jak v soukromém tak ve veřejném sektoru (Šimonová, 2009).

Pojem odpovědnosti za výrobek je definován jako povinnost výrobce nebo jiných osob k náhradě ztráty spojené s újmou na zdraví, škodou na majetku, nebo jinou škodou způsobenou výrobkem (ČSN EN ISO 9000:2001, 2001).



3.4.1 Management jakosti

Systém managementu jakosti je chápán jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Jako prvky systému přitom chápeme procesy, lidi, materiály, informace a zařízení, kterých v rámci celé organizace hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost svých produktů plnit požadavky (Nenadál, a kol., 2008).

Ve světě se pro vytváření systémů managementu jakosti vyvinuly v posledních desetiletích nejrůznější koncepce, z nichž dnes převažují:

- koncepce ISO, založená na aplikaci požadavků definovaných nejnovějším souborem norem ISO 9000,
- koncepce TQM, jež je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle tzv. EFQM Modelu Excellence (Nenadál, 2004).

Zavedením a používáním ISO norem do procesů podniku z nich plyne:

- zaměření na stabilitu jakosti (např. užití kvalitní vstupní suroviny),
- pořádek a disciplína při zabezpečování jakosti,
- dokumentace všech postupů zabezpečování jakosti,
- evidence realizace postupů,
- ověřování konstrukční dokonalosti, záruka bezporuchového provozu – zkoušky na vzorcích (Schránil, a kol., 2010).

Standardní součástí procesně orientovaného systému managementu kvality (i ostatních) musí být objektivní a nezávislé přezkoumávání skutečného průběhu procesů s cílem identifikovat příležitosti ke zlepšování jejich výkonnosti.

Z využitelných přístupů jsou vybrány tři, a to:

- procesně vedené interní audity,
- aplikace zpětné vazby při řízení procesů,
- sebehodnocení (Nenadál, a kol., 2008).



Význam účinného managementu jakosti na konci dvacátého století spočívá v:

- jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku,
- management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhu,
- jakost je velmi významným zdrojem úspory materiálů a energie,
- jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele,
- jakost je limitujícím faktorem tzv. udržitelného rozvoje,
- jakost a ochrana spotřebitele jsou spjité nádoby (Nenadál, a kol., 2002).

3.4.2 Nástroje managementu jakosti a audit jakosti

Interní auditování se stalo nutnou součástí procesů systémů managementu jakosti už od roku 1987, kdy je mezi požadavky zahrnula i první z norem ISO 9001. V současnosti představuje nesporně nejvyužívanější nástroj přezkoumávání stavu systému managementu jakosti, tak i dalších systémů. Auditování je procesem, který by měl být standardní součástí systému managementu, tzn. souborem činností, které jsou plánovány, systematicky realizovány tak, aby se s jejich výsledky v systému managementu vhodným způsobem naložilo při rozhodovacích procesech. Při realizacích interních auditů systému managementu je rozhodujícím klientem vždy vrcholové vedení organizace (Nenadál, a kol., 2008).

Význam auditu jakosti pro schopnost podniku a jeho tržní úspěchy plyne z těchto skutečností:

- jakost finálních produktů vyjadřuje zajištění konkurenční výhody na trhu,
- často platí – vyšší kvalita → vyšší cena,
- nedostatečná kvalita způsobuje rozmanité ztráty, nutnost slevy apod.,
- nízká jakost vstupů lze jen obtížně kompenzovat vlastní výrobou.



Auditor musí získat odpovídající jistotu, že podnik chápe význam jakosti a orientuje se na:

- celkovou dokonalost dodávaných produktů,
- zvyšování užitečných vlastností nakupované produkce,
- zajištění stability dodávaných produktů.

Pojem jakosti značně souvisí s důvěrou zákazníka, tu lze podporovat např.:

- certifikací produktů,
- certifikací systému řízení jakosti (ISO normy),
- poskytováním rozsáhlých záruk a dalších služeb.

Důsledkem nedostatečného auditu jakosti produktu, tedy produkce nekvalitních statků, jsou zvýšené náklady na vyřizování a odstraňování závad na prodaném zboží a také újma dobrého jména (Schránil, a kol., 2010).

Řízení jakosti obvykle reaguje na výskyt sporadických nedostatků, jejich typickým představitelem mohou být pasivní reklamace, skluzy ve výrobě apod. Tyto sporadické odchylky od stabilizovaného stavu jsou svým způsobem záludné, protože bývají velmi rychle identifikovatelné a nabývají někdy i drastických obrysů (např. řešení rozsáhlých havárií). V rámci regulace jakosti jde většinou o rychlé zahlazení sporadických nedostatků (např. rychlé vyřízení reklamace zákazníka), jejichž záludnost je v tom, že jejich odstraňování váže v podniku často velkou část kapacit a zdrojů. Tento proces však není zlepšováním, ale pouze návratem k již dosažené úrovni. Podstatou zlepšování je odstraňování chronických nedostatků v životě firmy, které jsou často latentní a osazenstvo je buď vůbec nevnímá jako handicap, nebo je bere jako nutné zlo. Příkladem chronických nedostatků může být nedostatečná kvalifikační struktura pracovních sil, opakované neshody v dodávkách od monopolního dodavatele, fyzické opotřebení výrobních zařízení, nevhodné řešení materiálových toků apod. Současné trendy ukazují, že realizace projektů, jež vedou ke zlepšováním, může mít rysy pozvolného, evolučního zdokonalování nebo dramatických, revolučních změn (Nenadál, a kol., 2002).



Mezinárodní normy řady ISO 9000 a ISO 14000 zdůrazňují význam auditů jako nástroje managementu pro monitorování a ověřování efektivního uplatňování politiky jakosti nebo environmentální politiky organizace (Norma ČSN EN ISO 19011, 2003).

Zavedení ČSN EN ISO 9001:2001 v organizaci předpokládá plánování a uplatňování procesů systému managementu jakosti, jejich monitorování, měření, analýzy a zlepšování. Tyto činnosti jsou potřebné pro prokázání shody produktu, pro zajištění shody při certifikaci systému managementu a pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

Monitorování a měření vymezuje kategorie:

- Spokojenost zákazníka
- Interní audit spolu s monitorováním procesu a produktu.

Obdobné požadavky jsou s mírnými odlišnostmi vyžadovány i v jiných oborech, jako je systém environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001) nebo systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví (OHSAS 18001) (Šebestová, a kol., 2003).

S cílem vytvořit podmínky pro komplexní zabezpečování jakosti vydalo evropské společenství v roce 1989 direktivu 89/C267/03 s názvem Globální přístup k certifikaci a zkoušení, která byla dále v podmínkách Evropské unie rozpracována zaváděním evropské koncepce jakosti s cílem posílit jednotný vnitřní trh Evropské Unie díky rozvoji a podpoře infrastruktury jakosti, jež zahrnuje technické podmínky certifikace, normalizace, metrologie i systémovou oblast managementu jakosti (Nenadál, a kol., 2002).

Technický výbor ISO vyzval v roce 1997 technické komise ISO/TC 176 Management jakosti a prokazování jakosti a ISO/TC 207 Environmentální management, aby koordinovaly činnosti při revizích norem pro auditování a vydaly společnou normu. Na základě dlouholetých zkušeností s auditováním analyzovaly obě technické komise rozdíly mezi přístupy k auditování různých oborů a navrhly program vzájemné spolupráce. Vypracováním normy ČSN EN ISO 19011 byla pověřena společná pracovní skupina při technické komisi ISO/TC 176. Proces auditu a související činnosti jsou charakterizovány dodržováním řady zásad, které jsou vymezeny a logicky uspořádány v této normě ISO 19011 (Šebestová, a kol., 2003).



3.4.3 Principy systémů managementu jakosti

Aby byl jakýkoliv systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví (Nenadál, a kol., 2008).

Koncepce systémů managementu jakosti, se zaměřením na požadavky v oblasti systémových měření, staví na obdobných principech. Jde o zásady, na kterých se prakticky shodují bez výjimky všichni odborníci a k nimž se v celém světě dospělo na základě mnohaletých zkušeností.

Principy managementu jakosti podle ISO 9000 a ISO 9004:

- **Zaměření na zákazníka:** Budoucnost každé organizace je bytostně závislá na chování zákazníků a maximalizace míry jejich spokojenosti a loajality.
- **Vedení a řízení zaměstnanců:** Požadovaným výsledkem je ztotožnění všech zaměstnanců se strategickými záměry a cíly organizace, vhodnou motivací k jejich naplňování, odstranění bariér a nedostatků v komunikaci.
- **Zapojení zaměstnanců:** Aktivita, moudrost, sebevědomí a odpovědnost zaměstnanců nejen za výsledky své práce, ale i celé organizace jsou největším bohatstvím každé organizace.
- **Procesní přístup:** Před jakostí výstupů se dává *přednost jakosti procesů*, neboť podle zkušeností se efektivnějších výsledků dosahuje, když jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces.
- **Systémový přístup k managementu:** V souladu s tímto principem musí být dosaženo zřetězení procesů, tedy stavu, kdy výstupy z určitého procesu budou tvořit logický vstup alespoň do jednoho procesu následujícího.
- **Neustálé zlepšování:** Tento princip musí být chápán jako základní cíl jakékoliv organizace. Efektem by mělo být zlepšení výkonnosti procesů, systému managementu jakosti, zvýšená pružnost na nové požadavky, ale i vytvoření klimatu k proaktivnímu jednání zaměstnanců.



- **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech:** Objektivní a účinná rozhodnutí mohou být učiněna pouze na základech využití vhodně analyzovaných dat a informací, tj. na základě procesů měření výsledků.
- **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy:** Žádoucí je dosažení oboustranně vyvážených a prospěšných vztahů mezi dodavateli a odběrateli, které jsou postaveny na důvěře obchodních partnerů (Nenadál, 2004).

Principy Excellence podle EFQM Modelu Excellence:

- orientace na výsledky,
- zaměření na zákazníka,
- vůdcovství a stálost účelu,
- management prostřednictvím procesů a faktů,
- rozvoj a zapojení lidí,
- neustálé učení se, inovace a zlepšování,
- rozvoj partnerství,
- sociální odpovědnost (EFQM, 2003).

Logika EFQM Modelu Excellence vychází z předpokladu vynikajících výsledků organizace, kterých může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků (organizace nebo fyzické osoby využívající dodané výstupy), vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Základem je precizní zvládnutí a řízení procesů, což vyžaduje vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (vč. lidských) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu (Nenadál, 2008).



V obou principech je možné identifikovat některé významné a zásadní rozdíly:

- je kladen důraz na dlouhodobé vrcholné uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran (tj. i zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, veřejné správy, občanů apod.),
- je vyzdvihována skutečná role vrcholného vedení – vůdců a tvůrců základních strategických záměrů organizací podporujících stálost mise organizace,
- zvýhodňován faktor znalostí zaměstnanců, procesů učení se, a ne pouhé znalostní způsobilosti,
- dosahování Excelence je podporováno účinným managementem změn,
- je zdůrazňována potřeba rozvoje partnerských vztahů se všemi zainteresovanými stranami (nejen s dodavateli),
- zcela nově je definován princip sociální odpovědnosti, v souladu s ním nesou organizace významnou odpovědnost vůči svému okolí (např. péče o zaměstnance ocitající se v ohrožení nezaměstnanosti, stáří; aktivní účast na rozvoji regionu; podpora veřejně prospěšných projektů, zdravotnictví, školství; systematickou péči o životní prostředí apod.) (Nenadál, 2004).

3.5 Úvod do systému managementu rizik

Riziko je historický výraz pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz *risico* pochází z italského a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo vystavení nepříznivým okolnostem. V dnešním pojetí nebezpečí představuje něco jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání (Smejkal, a kol., 2010).

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směřováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události (Pearce, 1995).



V manažerské praxi se musíme naučit s rizikem ve firmě žít, což znamená, že musíme umět riziko řídit.

Management firmy musí zajistit provádění následujících činností:

- analýzu rizika,
- identifikaci rizika a jeho přípustného rozsahu,
- měření rizika,
- dohlížení na riziko, jeho monitorování a oznamování rizika,
- určení metod snižování rizika a jeho implementace do firemní praxe,
- vyhodnocení účinku těchto metod a na jejich základě případně provedení modifikace svého přístupu k riziku (Rais, 2003).

S rizikem jsou těsně spjaty dva pojmy:

- **Pojem neurčitého výsledku**, o němž se implicitně uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být nejistý. Máme - li hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení.
- **Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí**, dochází k určité ztrátě (Smejkal, a kol., 2010)

Každý podnikový proces je zdrojem rizik, některá rizika se uplatňují nepřímo, jiná mohou znamenat přímou hrozbu pro okolí – pro lidi, prostředí, materiální hodnoty, což lze považovat za základní východisko managementu rizik. Přesto se odborníci na rizika shodují, že v mnoha našich podnicích stále není opravdu účinný systém managementu rizik zaveden (Kruliš, 2011).



3.5.1 Vymezení podstaty rizika

Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že určitá událost nebo určitý čin negativně ovlivní určitou podnikovou činnost.

K základním vlastnostem rizika patří následující:

- Rizika se vyskytují pouze v systémech, v nichž se mají realizovat určitá očekávání, která jsou tvořena vytýčenými cíly a rámcovými podmínkami pro jejich realizaci.
- Rizika je možné zjistit pouze v definovaných systémech.
- Rizika vznikají z dynamiky podniku a rušivých procesů, které se vyskytují v souvislosti s touto činností.
- Rizika se projevují na všech úrovních řízení a ve všech oblastech podnikových činností (Dvořáček, 2003).

Rizika lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií rizik:

- **Strategická rizika** představují velký dopad na organizaci. Vyžadují od organizace, aby uvažovala o nastavení monitoring. Tato rizika by se měla řešit na úrovni vrcholového management a vyžadují strategické plánování.
- **Operační/provozní rizika** též vyžadují zapojení vedení organizace, ale jejich řízení musí být úspěšně implementováno i na nižších úrovních. Tato rizika souvisejí s produkcí organizace nebo jejími činnostmi.
- **Rizika nesouladu** mají stále rostoucí význam, a to nejen ve veřejnoprávních organizacích, neboť dochází neustále k vyšší regulaci, vyšší složitosti legislativy, rostoucím požadavkům na reporting a risk management.
- **Finanční rizika** *interní* zahrnující např. ztrátu ziskovosti a *externí* týkající se např. nepříznivého měnového kurzu přinášejícího kurzové ztráty a snížení export společnosti.

Řada rizik má na sebe přímou návaznost a vliv, proto je nelze zahrnout pouze do jedné kategorie a je nutné chápat jejich vzájemné souvislosti (Kafka, 2009).



Z pozice interního auditu je nutné rozeznávat následující formy rizika:

- **Čisté riziko** mající pouze negativní stránku.
- **Objektivní riziko**, které je nezávislé na činnosti zúčastněných subjektů, vztahující se k makroekonomickým ukazatelům ekonomiky.
- **Subjektivní riziko** je závislé na činnosti zúčastněných subjektů.
- **Systematické riziko** vyplývající z celkového ekonomického vývoje a postihující všechny subjekty, vztahující se k makroekonomickým ukazatelům ekonomiky, politické situaci a socioekonomickým aspektům.
- **Nesystematické riziko** postihující pouze určité subjekty, rizika spojená s nespolehlivostí dodavatelů, úvěrů apod.
- **Finanční riziko** představuje možné nepříznivé účinky vývoje finančních proměnných na činnost organizace.
- **Operační riziko** představuje možné nepříznivé účinky nefinančních faktorů na provoz a služby veřejné organizace (Dvořáček, a kol., 2005).

Interní audit plánuje svou činnost na základě očekávané výše rizikového potenciálu a podle významu auditovaného objektu. Systematické posouzení rizika by v procesu plánování auditorských prací nemělo scházet (Dvořáček, 2003).

Veškerá rizika by měla být předmětem zájmu nejen interních auditorů, ale především:

- příslušníků vrcholového a liniového vedení,
- projektových manager a expert pro hodnocení,
- poskytovatelů půjček, dotací a grantů,
- externích auditorů (Dvořáček, a kol., 2005).

Celý proces poznání a zpracování rizika se dělí na stanovení rizika (Risk Assessment) a řízení opatření pro zvládnání rizika (Risk management) (Mozga, a kol., 2002).



3.5.2 Proces řízení rizik

Řízení rizika je definováno jako identifikace, analýza a ekonomické ovládnutí rizik, která mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace (Dvořáček, a kol., 2005).

Manažer rizik odpovídá za veškeré aktivity spojené s řízením rizik. Tyto odpovědnosti zahrnují vyhodnocování těch aspektů provozu, která v sobě nesou reálná či potenciální rizika, systematické plánování redukce těchto rizik a implementaci těch strategií, které možná rizika omezí nebo zcela eliminují. Motivuje zaměstnance k bezpečnější práci a vede je k odpovědnosti za výsledky tohoto úsilí. Mezi jeho povinnosti také patří každodenní dohled na plnění závazných předpisů a zákonů týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců. Koordinuje aktivity spojené s výskytem mimořádných událostí, kriminality, incidentů či pochybení a organizuje edukační semináře týkající se prevence nežádoucích událostí. Veškeré své aktivity a projekty jednotlivých oddělení pečlivě dokumentuje, což vyplývá ze základních principů řízení kvality (Škrála, a kol., 2008).

V identifikaci rizika se čerpají informace ze zkušeností z vystavení riziku (osobní i profesionální), ze sledování v reálném čase a z diagnostiky a kontrolních vyšetřování (screening). Stará, opakovatelná rizika se také aktualizují na základě hodnocení událostí. Identifikace rizika musí informace utřídit podle toho co je známé, neznámé a podezřelé. V případě nových rizik se musí počítat s obavami, které mohou být někdy racionální i někdy iracionální. Obava z rizika je výsledkem dílčích faktorů rizika, jako je obtížná kontrolovatelnost a zvladatelnost rizika, škodlivý potenciál a osudovost důsledků (Mozga, a kol., 2002).

Identifikace rizikových procesů a potenciálních rizik zahrnuje:

- **identifikace** rizikových **procesů a faktorů** a zpracování jejich seznamu,
- **rozbor identifikovaných rizik** – jejich popis, určení zdrojů, příčinných souvislostí, vzájemných vazeb, účinnosti uplatněných preventivních a ochranných opatření a možných důsledků s cílem odhalit potenciální příčiny nežádoucích událostí,



- **hodnocení závažnosti** z hlediska pravděpodobnosti a nebezpečnosti potenciálních následků – prioritizace, kategorizace podle možných negativních důsledků pro organizaci, procesy, lidi, ekonomické dopady,
- **určení, která rizika** by měla být a v jakém pořadí **předmětem opatření**, případně která by měla být předmětem **další analýzy**.

Souběžně s identifikací rizik musí probíhat systematická identifikace a analýza nežádoucích událostí (Kruliš, 2011).

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti (Smejkal, a kol., 2010).

Analýzy rizik mohou probíhat v režimu jednorázových akcí, ale výhodnější a účinnější je soustavné monitorování rizik jako systémový nástroj podnikového řízení. Cílem monitorování je průběžné sledování aktiv v oblasti prevence, průběhu a dopadů nežádoucích událostí. Zahrnuje sledování procesů, činností lidí, technologií, funkce ochrany proti vzniku a rozvoji závad a nehod, aktivit managementu, adekvátnosti připravených postupů, předpisů atd. (Kruliš, 2011)

Kontext analýzy může být strategický (objekt a prostředí), organizační (schopnosti a činnosti), sociální (potřeby a postoje populace) a politický (Mozga, a kol., 2002).

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- **identifikaci aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- **stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování,
- **identifikaci hrozeb a slabín** – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,



- **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě (Smejkal, a kol., 2010).

Metody a techniky analýzy rizika se liší podle toho, zda se jedná o:

- **vnější rizika** – přehled trhu, výzkum a vývoj apod.,
- **vnitřní i vnější rizika** – SWOT analýza, rozhodovací strom, PEST analýza atd.,
- **vnitřní rizika** – finanční analýza apod. (Dvořáček, 2003).

Analýzy rizik patří k velmi častým slabším podnikových managementů. Provedená šetření i zkušenosti konzultačních firem prokazují, že dokonce i v organizacích, kde mají SMR (Systém Management Rizik) implementován, nefungují procesy rizikových analýz tak, jak SMR pro svou efektivní činnost potřebuje (Kruliš, 2011).

Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které mnohdy nelze přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty na základě jeho zkušeností (obvykle výrazy – malý, střední, velký nebo stupnice 1-10). V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v něž doufáme. Čím vyšší je pravděpodobnost vzniku nepříznivé události, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v něž doufáme, a tím větší je tedy riziko. V případě velkého počtu jednotek vystavených riziku lze provést odhady ohledně pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát. V případě hromadných ohrožení není stupeň rizika pravděpodobnost jednotlivého výskytu ztráty, ale je to pravděpodobnost nějakého výsledku, který bude odlišný od výsledku předpovídaného nebo očekávaného. Předpokládanou (očekávanou) hodnotou ztráty v dané situaci je pravděpodobnost této ztráty násobená velikostí potenciální ztráty. Třetím faktorem je čas. Hodnota ztráty se časem mění a mění se i pravděpodobnost výskytu události způsobené hrozbou (Smejkal, a kol., 2010).



Další etapou procesu je zvládnání rizik a jeho cílem je prevence nežádoucích událostí a systematické snižování jejich následků v těchto fázích:

- **Návrh opatření.** Při formulaci, výběru a implementaci preventivních opatření musí být zváženy možné důsledky a interakce s jinými procesy a opatřeními. Důležité je vždy zvážit možná alternativní řešení a porovnat jejich balance přímých i nepřímých přínosů a nákladů. Často se jedná o uplatnění více opatření a jejich různých kombinací.
- **Plán implementace** čili plán postupu zvládnání identifikovaných rizik. Plán by měl také obsahovat, jaké bude zajištění potřebných zdrojů (lidských, finančních, informačních, metodických apod.) Musí být specifikovány odpovědnosti příslušných pracovníků a útvarů, resp. vlastníků implementačních procesů. Důležité je v přípravné fázi zpracovat výčet kritických faktorů úspěchu, neboli podmínek a předpokladů jejich hladké a účinné realizace. Dále stanovit postupy a kritéria pro hodnocení průběhu i splnění implementace a věnovat pozornost určování zbytkového rizika. V návaznosti na všechny relevantní skutečnosti by měly být postupně korigovány postupy a cíle management rizik.
- **Implementace** – realizace opatření podle plánu implementace. Úspěch vlastní realizace preventivních opatření především závisí na aktivní podpoře ze strany vrcholného management. V rámci přípravy lidí na změny se pozitivně (i negativně) uplatňují postupy leadership, sponzorství, hodnocení lidí a oceňování jejich přínosů, obousměrné komunikace, kontroly průběhu apod. (Kruliš, 2011).

Navazující činnost je řízení rizik (management rizik) (Smejkal, a kol., 2010).



3.5.3 Management rizik a interní audit rizik

Risk management představuje komplexní, dlouhodobá a systematická pravidla pro to, jak přistupovat k nejistotě a riziku. Musí být přizpůsoben potřebám každého podnikání a měl by být součástí vzdělání zaměstnanců a postupně vést k prohloubení jejich pochopení struktury cílů a rizik organizace. Významný je systémový přístup, tedy systém risk management (RMS) zabezpečuje, že organizace řídí hrozby proaktivní, koordinovanou, nákladově efektivní a upřednostňovanou cestou (Kafka, 2009).

Je velmi důležité, aby management rizik byl v organizaci realizován jako integrovaný systém se srozumitelně formulovanými cíly, transparentní strukturou a vyhlášenými postupy (Kruliš, 2011).

Rizikový management zahrnuje:

- strategické cíle organizace,
- zhodnocení rizika (analýza rizika, identifikace rizika, popis rizika, posouzení rizik, ohodnocení rizika),
- reportování o riziku (hrozby a příležitosti),
- rozhodnutí,
- řízení rizika,
- reportování o reziduálním riziku (interní a externí reportování),
- monitorování (Dvořáček, 2003).

Kafka (2009) uvádí, že zavedení systému risk managementu může vedení organizace pomoci definovat, jaké druhy rizik bude chtít řídit. Totální ignorování rizik je v dnešní době velmi nebezpečná strategie.

Dále Dvořáček (2003) uvádí, že systém rizikového managementu a jeho začlenění do organizace nabývá nejrůznějších podob:

- může být součástí controlling, interního auditu nebo v podobě samostatného útvaru,
- všechny osoby v podniku nesou odpovědnost za riziko,
- velikost pracoviště risk management závisí na velikosti a právní formě organizace.



V současnosti veškeré systémy risk managementu musí respektovat jedno základní pravidlo, kterým je rovnováha mezi náklady a přínosy risk management, tedy mezi identifikovaným a hodnoceným rizikem a cenou protiopatření (akce) (Kafka, 2009).

K identifikaci rizika používá rizikový management různých technik, a to:

- brainstorming,
- dotazníky,
- podnikatelské studie, v nichž každá činnost opisuje a analyzuje vnitřní a vnější faktory působící na tuto činnost,
- analýzy čtenářů,
- workshop na posuzování rizika,
- vyšetřování nehod,
- audit a inspekce,
- analýzy her a operací (Dvořáček, 2003).

Kafka (2009) dále uvádí, že nedostatek plánování nebo opatření reagujících na rizika organizace mohou skutečně vést až k ohrožení její samotné existence. Na druhé straně nadměrná opatření vedou ke ztrátě příležitostí. Střední cesta zahrnuje správný odhad rizik a maximalizuje zisk společnosti.

Cílem efektivního systému risk managementu není předejít podnikatelským chybám, ale zabezpečit správné řízení, které úzce souvisí s mírou přijatelnosti rizika – tzv. *risk appetite*. Některé organizace nadšeně přijímají nová rizika a rizikové akvizice. Jiné chtějí řídit stále stejným způsobem. Například nové organizace s mladými manažery často hodně riskují, zatímco podnikatelé blížící se věku důchodu jsou zpravidla příliš konzervativní a chtějí zejména chránit své výděvky.

Management řízení rizika využívá principu *zpětné vazby* (reaktivní strategie – klasický způsob, kde se jedná o nápodobu učícího se systému) nebo *predikační vazby* (proaktivní strategie – vědecký způsob, kdy je subjekt seznámen se současným stavem, možnými hrozbami a má co nejúplnější informace o možném průběhu jejich naplnění).



Dále existuje možnost rozhodování za *neúplné informace* (fuzzy) (Smejkal, a kol., 2010).

Zavedení systému risk managementu vyžaduje určitý čas, obvykle tři roky (Kafka, 2009).

Práce s rizikem vede k tomu, že interní audit bývá považován za významnou součást tzv. rizikový management, který je založen na:

- **Poznání a identifikace rizika** představuje výchozí fázi interního auditu a plánování jeho činnosti.
- **Kvantifikace rizika** se může provádět různým způsobem, především se zjišťuje pravděpodobnost těchto rizik, potenciální škody způsobené rizikem nebo se riziko kvantifikuje jako výsledek pravděpodobnosti a potenciálních škod.
- **Analýze příčin rizika.**
- **Zvládnutí rizika** se týká jak příčiny, tak následku rizika. Opatření zaměřená na příčinu rizika by měla směřovat k vyloučení rizikové události, opatření u následku rizika se týkají snížení nebo omezení rizika, rozptýlení, předcházení, odvrácení nebo přenosu rizika (Dvořáček, 2003).

Někteří odborníci zastávají názor, že by auditoři měli část rizika přesunout na sebe. Výbor pro audit je částečně nezávislý na managementu a zároveň je zodpovědný za externí audit a podnikovou kontrolu. Na první pohled se to může zdát výhodné, neboť výbor pro audit kontroluje interní auditory, kteří v praxi přejímají stále více roli risk manažera, ale ve skutečnosti je taková praktika nepřijatelná, neboť interní auditor by ztrácel v danou chvíli nezávislost, resp. vnější pohled na management jako celek (Kafka, 2009).



Role interního auditu v rizikovém managementu bude v jednotlivých organizacích různá, ale bude se týkat především:

- Zaměření práce interního auditu na významná rizika, která identifikoval management a audit procesu risk managementu v průřezu celé organizace.
- Aktivní podpory procesu rizikového managementu.
- Podpory v usnadnění identifikace rizika a výchovy liniových pracovníků v rizikovém managementu a vnitřní kontrole.
- Koordinace reportingu o riziku představenstvu, výboru pro audit apod. (Dvořáček, 2003)

Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být v organizaci auditovány. Pro interní audit pak představují tyto rizikové oblasti organizace výchozí body jeho činnosti (Dvořáček, a kol., 2005).

Dvořáček (2003) uvádí, že interní audit na jedné straně mapuje a monitoruje rizikové oblasti podniku, na straně druhé audituje i činnosti manažerů, kteří se řízením rizika zabývají, tj. především vhodnost, kvalitu, přizpůsobivost a uplatnitelnost opatření odvrácení, resp. zvládnutí rizik.

Standardní model hodnocení rizika aplikovatelný na všechny organizace vzhledem k jejich rozdílnosti a specifikům neexistuje a auditor musí hledat s nimi související, nejvýraznější faktory rizika. Nejdůležitější je vymezení filozofie metodiky hodnocení rizika a potom její aplikace v každém konkrétním případě.

V tomto smyslu je za hlavní aspekty systému hodnocení rizika možno považovat následující:

- Seskupit hlavní oblasti činnosti podniku pro účely auditu.
- Identifikovat prvky, které mohou nejlépe definovat jejich důležitost.
- Analyzovat specifickou váhu těchto prvků v rámci celého souboru prvků, a to za účelem stanovení jejich odhadu (ocenění).
- Zavést faktor zkušenosti za účelem obohacení tohoto modelu o mechanismus zpětné vazby (feed - back).



Finálním produktem bude mapa (katalog) rizik tj. seznam pracovních oblastí (nebo činností) s příslušným počtem bodů, což umožní stanovovat priority a efektivně přidělovat prostředky (Dvořáček, a kol., 2005).

Řízení rizik je dynamické, iterační a reaguje na změnu. Proces by měl být pravidelně přezkoumáván a měl by reagovat na změny v organizaci a jejím prostředí tak, aby byl i nadále relevantní (Český institut interních auditorů, 2012).

Určení rizika pro potřeby plánování auditu obsahuje tyto základní kroky:

- Identifikování potenciálních oblastí auditu.
- Určení rizik a stanovení priorit auditu.
- Výběr auditovaných oblastí pro roční plán auditu (Dvořáček, a kol., 2005).

3.5.4 Základní pojmy v systému managementu a auditu rizik

- **Riziko** vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní.
- **Úroveň rizika** je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby.
- **Aktivum** je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby.
- **Hrozba** je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.
- **Zranitelnost** je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu.
- **Protiopatření** je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Navrhují se s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody.
- **Zbytkové riziko** je takové riziko, které je tak malé (nepřesáhne referenční úroveň), že je pro subjekt přijatelné a není nutno podnikat další protiopatření k jeho snížení.



- **Referenční úroveň** je hranice míry rizika, která rozhoduje o tom, zda je riziko zbytkové či ne. Měla by být na takové úrovni, aby dopad hrozby byl tak malý, že jej lze zanedbat (Smejkal, a kol., 2010).
- **Řízení rizika** je plynulým procesem vycházejícím z výsledků stanovení rizika a jeho postupy používá na určení rizik rozhodování (Mozga, a kol., 2002).
- **Management rizik** označuje postupy omezování rizikovosti. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.
- **Rizikovost** neboli míra rizika slouží k vyjádření aspektu nejistoty. Přijatelné riziko označuje takovou míru rizikovosti, která je nižší, než je stanoveno obecnými zvyklostmi nebo popř. projektem nebo zadáním.

3.6 Audit

Audit je nástroj, který přispívá k realizaci cílů a podnikatelských záměrů organizace. Audity slouží organizaci k posouzení a hodnocení stavu zavedení, udržování a neustálého zlepšování systémů managementu jakosti a dalších oborů. Z procesního hlediska je pak audit systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivního hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu (Šebestová, a kol., 2003).

Jedná se o nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu, procesu atd. Toto ověření je prováděno z hlediska procesů, které vedou k realizaci požadované skutečnosti a z hlediska výsledků (Dvořáček, 2003).

Auditování dnes patří k naprosto rutinním činnostem všech typů organizací. Požadavky na interní audity lze dnes nalézt v jakékoliv normě, vymezující požadavky na systémy managementu. Problémem české praxe je to, že naprostá většina interních auditů je vedena vůči určitému systému managementu, kdy je interními auditory porovnávána realita oproti popisu systému v příručkách, normách a směrnicích. Audity procesů však vyžadují určité specifické přístupy (Cienciala, a kol., 2011).



3.6.1 Audit procesu

Audity procesu jsou používány k hodnocení kvalitativní způsobilosti. Mají vést k způsobilým a zvládnutým procesům, které jsou odolné vůči rušivým vlivům. Toho dosáhneme pomocí:

- **Prevence**, která zahrnuje identifikaci a evidenci závady a zavedení opatření, která mají zabránit prvnímu výskytu neshod.
- **Nápravy**, která zahrnuje analýzu známých neshod a provedení opatření k odstranění jejich opakujícího se výskytu.
- **Trvalého procesu zlepšování (KVP)**, který znamená detailní zlepšování optimalizace celého systému. Realizovaná opatření z auditu procesu zlepšují proces a činí jej způsobilejším a robustnějším.
- **Hodnocení účinnosti dílčích oblastí QM (managementu jakosti) – systému** je umožněno vedení podniku na základě auditu procesu (VDA, 1999).

V souvislosti s efektivním vedením interních auditů procesů je však potřebné upozornit na dvě, často se opakující bariéry. Obě se vztahují k požadavkům na interní auditory. Tou první je mnohdy zažitý stereotyp chování auditorů při vlastním provádění auditů: přístupy k systémovým auditům jsou bezděčně uplatňovány i při auditech procesů, čímž je jejich objektivita snižována. Druhou bariérou je potřeba zaručit nezávislost auditorů na auditovaném procesu. Není snadné najít v organizaci zaměstnance, kteří budou vycvičenými auditory se zkušenostmi z daného procesu a zároveň nebudou mít žádnou odpovědnost za výstupy z auditovaného procesu (Cienciala, a kol., 2011).

Práce interního auditora je ve své podstatě založena na důvěře, která je managementem vkládána do jeho objektivního ujišťování ohledně řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace. K tomu aby tato důvěra mohla existovat, je nutné, aby interní auditor znal a dodržoval etický kodex vydaný Mezinárodním institutem interních auditorů (Dvořáček, a kol., 2005).



Audity procesu se provádějí

1) plánovaně

- **s orientací na systém:** Audity procesu se provádějí podle plánu auditů jako součást QM – systému podniku.
- **s orientací na projekt:** Audity procesu se provádějí včas ke stanoveným milníkům projektu během procesů vývoje a plánování, aby se odhalily nedostatky a aby se zavedla vhodná opatření.

2) neplánovaně

- **s orientací na problém:** U problémových procesů jsou audity procesu zařazeny do každé fáze projektu za účelem odstranění nedostatků, případně k přezkoumání, zda jsou dostatečně brány na zřetel kritické parametry procesu. Používá se jich dále k určení příčin závad a k zavedení nápravných opatření.

Podnětem k neplánovaným auditům mohou být např.:

- ✓ klesající jakost výrobku
- ✓ reklamace zákazníků
- ✓ změny ve výrobním postupu
- ✓ slabá místa procesu
- ✓ tlaky na snížení nákladů
- ✓ přání interních útvarů (VDA, 1999).

3.6.2 Postup při auditu

Schránil (2010) uvádí, že audit lze chápat jako proces kvantifikující účinnost a účelnost plánovaných operací. Měřítkem je parametr užitý pro kvantifikaci účelnosti a účinnosti operace, metrikou je definice záběru, obsahu a složek měření výkonnosti. Systém měření výkonnosti umožňuje přijímat kvalifikovaná rozhodnutí, protože kvantifikuje účinnost a účelnost operací a protože analyzuje a interpretuje vhodná data.



Snaha o ucelený koncepční přístup práce interních auditorů, kteří vykonávají různé audity, jenž se liší svým účelem, předmětem zkoumání, rozsahem apod., vedla k vytvoření základní metodiky řízení interního auditu a jeho závěry. Daný přístup k řízení interního auditu v organizaci je založený na analýze rizik, kde interní audit musí umět rizika identifikovat a předvídat. Někdy se hovoří o tzv. *rizikovém auditu*. Kromě tohoto přístupu existují přístupy vycházející ze stanovených obecných a specifických cílů auditu a identifikace technik řízení a kontroly, tzv. tradičním auditu (Dvořáček, a kol., 2005).

Mezi úkoly vedení útvaru interního auditu v podniku patří připravit plán pro všechny činnosti interního auditu, které mají být provedeny. Plán interního auditu by měl být založen na metodickém a kontrolním posouzení rizik a měl by obsahovat časování a frekvenci práce interního auditu. Kontrolní posouzení rizik dokládá, jak interní auditor pochopil významné činnosti instituce a jejich přidružená rizika. Vedení útvaru interního auditu by mělo písemně stanovit zásady metodiky posuzování rizik a pravidelně je aktualizovat, aby se v nich promítly změny v řídicích a kontrolních systémech nebo pracovního procesu a zahrnovat nové předměty podnikání, nebo nové produkty banky (Schránil, a kol., 2010).

Základem každého auditu procesu je vždy stejný postup:

- Důkladná **příprava** má zvláštní význam, protože je základem každého úspěšného auditu. K tomu musí být auditované oblasti sdělen důvod a termín auditu. Postup:
 - ✓ seznámení auditorů s podklady procesu,
 - ✓ vymezení a definice posuzovaného procesu,
 - ✓ rozčlenění procesu a stanovení rozhraní,
 - ✓ stanovení ovlivňujících parametrů pomocí metody 6 M (člověk, metoda, prostředí, materiál, stroj, řízení),
 - ✓ katalog otázek auditu specifický pro daný proces (podrobný průběh auditu),
 - ✓ po vzájemné dohodě se stanoví účastníci auditu (auditoři a auditovaní).

- Před začátkem **provádění** auditu je třeba provést úvodní jednání, při kterém se představí účastníci auditu, znova se projedná cíl a zadání auditu a bude objasněn program a podmínky provádění auditu. Na závěr je třeba zjistit a ujasnit případné dotazy.
 - ✓ provádění auditu na základě předem vytvořeného katalogu otázek,
 - ✓ otázky je možno klást podle pořadí nebo na přeskáčku,
 - ✓ způsob kladení otázek patří k základnímu vzdělání auditorů,
 - ✓ u podrobné analýzy je doporučeno klást otevřené otázky opakovaně,
 - ✓ nové dodatečné otázky jsou zařazeny dodatečně do katalogu otázek,
 - ✓ u kritických nedostatků je nutné zavést okamžitá opatření,
 - ✓ v průběhu nutnost sledovat cíl auditu a všechny nejasnosti vyjasnit přímo na místě.
- Kvantitativní **hodnocení** u plánovaných auditů umožňuje porovnatelnost výsledků auditových zpráv a zhodnocení změny oproti předcházejícím auditům ve smyslu trvalého zlepšování.
 - ✓ každá otázka je hodnocena podle daných požadavků bodovým ohodnocením,
 - ✓ při neúplném splnění požadavků musí být stanovena opatření ke zlepšení s termínem.
- Na **závěrečném jednání** ve stanoveném kruhu účastníků probíhá shrnutí všech zjištění, která se během auditu vyskytla.
 - ✓ vysvětlení a zdůvodnění výsledků, popř. písemné zaznamenání okamžitých opatření,
 - ✓ poukázání na slabá místa → potenciál ke zlepšení,
 - ✓ zařazení všech slabých míst do plánu opatření a stanovení termínu pro jeho vypracování,
 - ✓ auditor může působit jako poradce při společném stanovení dalších systematických postupů,
 - ✓ možnost stanovení termínu následného auditu a jeho zapsání do závěrečné zprávy,



- ✓ možnost podepsání zprávy o auditu oběma stranami a tím stvrzení projednání zaznamenaných výsledků.
- **Nápravná opatření** a jejich sledování
 - ✓ povinnost vytvořit k slabým místům v daném termínu plán opatření,
 - ✓ rozlišení na technické/organizační opatření a administrativní opatření,
 - ✓ přednost mají technické/organizační opatření pro dosažení způsobilých a zvládnutých procesů,
 - ✓ opatřením může být provedení auditu mimo vlastní proces,
 - ✓ v rámci ověření (verifikaci) zavedených opatření může plán opatření zahrnovat následný audit.
- **Účinnost** dohodnutých opatření musí být sledována až do jejího **prokázání**
 - ✓ účinnost dohodnutých opatření musí být sledována (např. namátkové kontroly, audit výrobku, audit procesu atd.),
 - ✓ za zpracování a sledování účinnosti opatření zodpovídá stanovený pracovník zodpovědný za proces,
 - ✓ nutnost přepracování plánu opatření při nedostatečném prokázání účinnosti opatření.
- **Dokumentace** zahrnuje veškeré podklady od přípravy auditu až k závěrečné **zprávě o auditu**
 - ✓ typ dokumentace je stanoven v QM systému,
 - ✓ zpráva by měla výlučně obsahovat pouze projednané nedostatky,
 - ✓ každý problém je popsán ve vztahu ke katalogu otázek → popis problému + zjištění,
 - ✓ zvlášť pozitivní zjištění je vhodné též uvést,
 - ✓ auditor má povinnost mlčenlivosti,
 - ✓ předání výsledků dalším subjektům je na vůli auditovaného podniku,
 - ✓ archivace dokumentu je obsahem QM systému (VDA, 1999).



3.6.3 Základní pojmy v interním auditu

- **Interní audit** – je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.
- **Argument auditu** – začíná výrokem, který se podobá zákonu, pak následuje výrok o stavu a dospívání se k závěru. Závěr musí být pravdivý, pokud jsou předpoklady pravdivé.
- **Výrok** – je každé sdělení, každá oznamovací věta, kterého nastane právě jedna ze dvou možností: je buď pravdivé, nebo nepravdivé.
- **Pravdivost výroku** – označujeme číslem 1, jeho nepravdivost číslem 0. Z každého pravdivého výroku lze udělat nepravdivý a z každého nepravdivého výroku je možné udělat pravdivý. Hovoříme o negaci výroku.
- **Negace výroku** – je tvrzení, které popírá původní výrok. Negaci výroku a označujeme jako $\neg a$.
- **Konjunkce** – hovoříme o ní, pokud v sadě výroků o určitém objektu platí všechny současně a zapisujeme $A \wedge B$.
- **Disjunkce** – hovoříme o ní, pokud platí alespoň jeden a zapisujeme $A \vee B$.
- **Úsudem** – obecně rozumíme postup, jak ze známých faktů vyvodit nový poznatek.
- **Hypotéza** – je výrok, jehož pravdivostní hodnotu prozatím neznáme (Dvořáček, a kol., 2005).
- **Riziko** – představuje možnost střetu s nebezpečím nebo utrpění ztráty či zranění.
- **Řízení rizika** – je definováno jako identifikace, analýza a ekonomické ovládnutí rizik, která mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace.
- **Vnitřní kontrola** – je synonymum pro kontrolní mechanismus v rámci organizace.
- **Vnější kontrola** – realizují subjekty stojící mimo podnik (např. finanční úřady, banky, externí auditoři atd.) (Dvořáček, a kol., 2005).



- **Institut interních auditorů** – byl založen v New Yorku, patří sem i většina evropských zemí, Asie, Afriky a Austrálie. Práce instituce je zaměřena na odborné školení, profilování a rozvoj auditorské činnosti, vypracování norem a pravidel a dodržování etických pravidel.
- **Evropská konference Institutů pro interní audit** – byla založena v roce 1982 a své poslání spatřuje v prosazování a rozvíjení profesionální praxe v oblasti interního auditu v Evropě prostřednictvím členských organizací, ku prospěchu této profese ve všech členských zemích.
- **Český institut interních auditorů** – v České Republice od roku 1994 sdružuje interní auditory a k jeho základním úkolům patří vzdělávání interních auditorů a poradenská činnost. Patří sem i manažerská příprava směřující k získání diplomu CIA (Certifikovaný interní auditor) (Truneček, a kol., 2004).

3.7 Systém řízení kvality ve zdravotnictví

Život a zdraví patří k nejcennějším hodnotám každého člověka. Je zřejmé, že úspěchy zdravotní péče v minulosti ovlivňují současnou situaci ve zdravotnictví. Na jedné straně existuje kvalitní zdravotní péče, dochází k pokrokům, na druhou stranu se tyto skutečnosti projevují ve vyšších nákladech na zdravotní péči z důvodů snižování úmrtnosti, prodlužování průměrné délky života a stárnutí populace (Staňková, 2013).

Fenomén globalizace a rapidní nárůst informačních technologií přináší společnosti řadu výhod, ale zároveň vnáší do prostředí zdravotnických zařízení neklid a chaos. V českém zdravotnictví existuje řada dalších faktorů, které ohrožují bezpečnost léčebné a ošetrovatelské péče – přetížení zdravotnického personálu, nekvalitně navržené a řízené procesy, nedostatek finančních a jiných zdrojů nebo neefektivní využití, nedostatečná podpora transformace zdravotnictví a politická vůle, jednota a v neposlední řadě zpochybňování či zlehčování existujících problémů a rizik zdravotním personálem (Škrla, a kol., 2008).



Staňková uvádí, že mezi základní ukazatele, které se využívají k hodnocení zdravotní péče a pro srovnání úrovně zdravotní péče v jednotlivých zemích, patří zejména ukazatelé týkající se demografických parametrů, ukazatelé týkající se zdraví obyvatelstva, ukazatelé zajištění zdravotních služeb a ukazatelé zdravotnických systémů a výdajů na zdravotnictví.

Kvalita zdravotnické péče podle Donabediána obsahuje tři vzájemně spjaté prvky:

- strukturu péče – *jako souhrn zdrojů a podmínek*
- vlastní proces – *např. diagnostické a léčebné postupy a jednání zdravotnických pracovníků s pacienty*
- výstupy – *např. počet provedených vyšetření a ošetření* – a výsledky péče (Gladkij, a kol., 2003)

Medializace řady problémů českého zdravotnictví týkajících se bezpečnosti péče představuje v poslední době vážnou výzvu pro všechny typy zdravotnických zařízení. Zdravotnická zařízení chystající se na akreditaci, národní či mezinárodní, ví, že akreditační standardy vyžadují poskytování bezpečné a kvalitní péče (Škrla, a kol., 2008).

Systém kvality ve zdravotnictví můžeme definovat jako souhrn struktury organizace, jednotlivých odpovědností, procedur, procesů a zdrojů, které jsou potřebné k soustavnému zlepšování kvality poskytovaných zdravotnických služeb, jejichž konečným cílem je zlepšování zdravotního stavu, zvyšování kvality života a spokojenosti obyvatel, o něž pečují. Systém kvality tedy zahrnuje celý proces tvorby postupů, sběru informací, stanovení standardů a hodnocení výsledků toho, co ve zdravotnictví organizujeme jako zdravotní péči a zdravotnické služby (Gladkij, a kol., 2003).



Zdravotnické zařízení je obrovským složitým komplexem odborníků, lidských povah, moderních diagnostických a terapeutických technologií, variability lidské biologie, nedostatkem finančních prostředků a lidských zdrojů, zastaralého funkčního řízení, nestabilního politického a ekonomického zázemí a dalších důvodů, proč je takové zařízení obrovským inkubátorem podporujícím existenci a růst rizik. Riziko představuje kombinaci pravděpodobnosti výskytu nežádoucího jevu a stupně negativního dopadu takového jevu na výstup procesu (Škrla, a kol., 2008).

Řízení kvality zahrnuje všechny činnosti vyplývající z integrované manažerské funkce, které určují politiku kvality a její konečné cíle a odpovědnosti a jejich implementaci prostřednictvím systému kvality. Je povinností manažerů zdravotnických institucí usilovat o implementaci všech nástrojů, jež zvyšují kvalitu poskytovaných služeb.

Kvalita se týká celé soustavy zdravotnictví:

- zákonodárných a exekutivních orgánů,
- všech zdravotnických pracovníků a jednotlivých zdravotnických pracovišť,
- široké komunikace a spolupráce s obyvatelstvem a konkrétními pacienty (Gladkij, a kol., 2003).

Také řízení rizik je jedním ze základních kamenů moderního managementu. Zabývá se neustálým zvažováním možností výskytu nežádoucích situací a náročností a ekonomikou preventivních opatření nutných k zabránění takových situací. Z toho pohledu by mělo zdravotnické zařízení považovat za riziko vše, co by se mohlo stát zdrojem nejistoty nebo nežádoucí variability. Řízení rizik je nutné zavést jako rutinní nástroj do celého systému zdravotnictví (Škrla, a kol., 2008).



Jednota soustavy zdravotnictví a její integrované působení vůči obyvatelstvu jako celku i vůči jednotlivým obyvatelům je dána:

- jednak dosavadním pojetím a aktuálním stavem soustavy,
- jednak pojetím ideje změny kvality a zvolené cesty ke zkvalitňování (Gladkij, a kol., 2003).

Škrla (2008) uvádí, že zatímco program kontinuálního zvyšování kvality usiluje o neustálé zvyšování kvality a o individuální odpovědnost všech zaměstnanců za kvalitu léčebné a ošetrovatelské péče, management rizik představuje ucelenou proaktivní strategii směřující k ochraně majetku, dobré pověsti nemocnice a k ochraně pacientů, návštěv a zaměstnanců před případnými škodami nebo poškození zdraví.

Výzkum a měření účinnosti v systémech řízení kvality může být realizován různými způsoby:

- prostřednictvím hodnocení celé instituce,
- měřením kritických bodů,
- měřením výsledků ve vztahu k užítku pacientů.

V naznačených přístupech jde o rozdílné pojetí parametrů. Přitom stanovení jednotlivých parametrů by neumožňovalo vyjádřit různorodé nároky na kvalitu zdravotnických služeb. Je nutné vybrat více znaků kvality a ty vymezit jako standardní hlediska definování kvality pro různé typy i úrovně zdravotnických služeb.

Zároveň je třeba znát determinanty, na kterých je růst kvality závislý:

- působící tlak prostředí,
- rozdíly mezi zdravotnickými institucemi a jednotlivými sektory systému zdravotnictví,
- vztah charakteristik institucí k implementaci systému kvality,
- individuální charakteristiky profesí či jednotlivců a jejich vzájemné znaky (Gladkij, a kol., 2003).



Se vstupem České republiky do EU a zvyšování požadavků vlády, médií a veřejnosti na kvalitu a bezpečnost péče se značně mění postoj vrcholného managementu k akreditaci SAK ČR nebo k certifikaci ISO 9001:2000. Dnes již každý ředitel zdravotnického zařízení chápe důležitost funkce *manažera kvality* v kontextu příprav na akreditaci, funkce *manažera rizik* mu může připadat jako zbytečný luxus, ale jen pokud nedojde k mimořádné události s následkem vážného poškození pověsti zdravotnického zařízení nebo která je ohrozí ekonomicky (Škrála, a kol., 2008).

Model CAF (Common Assesment Framework – Improving an organisation trough self-assesment) neboli Společný hodnotící rámec – zlepšování organizace pomocí sebehodnocení je zaměřen na organizace veřejného sektoru a poskytuje jim všeobecný hodnotící rámec pro posuzování rozsahu zavedení principů kvality (Šimonová, 2009).

Model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k občanům (zákazníkům, zaměstnancům) a společnosti jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování s pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů (Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007).

Model CAF se opírá o základní zásady modelu excelence (Evropský model úspěšnosti): orientace na výsledky, zaměření se na zákazníka, řízení podle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustále zlepšování a inovace, vzájemně výhodné partnerství a společenská odpovědnost organizace (Šimonová, 2009).

Autorka s ohledem na zaměření své práce rozpracovává teoretická východiska se zaměřením na oblasti zdravotnictví.

3.7.1 Management řízení rizik ve stravovacích provozech zdravotnického zařízení

Stravovací provoz se řídí striktními pravidly a zákony ČR. Ve zdravotnických zařízeních představuje jeden z nejrizikovějších provozů (Škrla, a kol., 2008).

Příprava stravy v nemocnicích podléhá stejně jako všechny oblasti společného stravování legislativním požadavkům. V rámci zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, jsou shrnuty především ve vyhlášce MZ ČR č. 137/2004, o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Součástí systému ochrany nemocničního stravovací péče je i průběžná sanace prostředí stravovacího provozu dezinfekčními přípravky, bezpečná likvidace odpadu a do programu je zahrnuta i pravidelná preventivní dezinfekce a deratizace (Ryantová, 2005).

Hygienická rizika při přípravě stravy mohou být trojího druhu – ztráta nutriční hodnoty, přítomnost některých zdraví ohrožujících chemických látek a vznik alimentárních nákaz a otrav způsobených mikroorganismy (Hrubý, 2000).

Nemocniční strava představuje nedílnou součást péče o hospitalizovaného pacienta (její biologická a energetická hodnota, dodržení poměru živin i zachování pitného režimu), proto je nutno sledovat plnění podmínek pro zachování její zdravotní nezávadnosti. Zdrojem nákazy je nejčastěji personál, dále samotný pacient, ale také i návštěvník. K přenosu může dojít primárně rukama personálu upravujícího stravu při nedostatečné osobní hygieně nebo při přípravě potravin ze surovin prvotně kontaminovaných (maso, vejce, mléko od nemocných zvířat) nebo druhotně (plísněmi, hmyzem, hlodavci). Ke kontaminaci může dojít i po konečné úpravě stravy při nedostatečném zabezpečení nebo není-li podávána co nejdříve po dokončení (např. pomnožení bakterií při uskladnění za pokojové teploty) (Ryantová, 2005).

Škrla (2008) uvádí, přestože je stravovací provoz vystaven tak intenzivním kontrolám, neustále zde dochází k porušování základních pravidel. Práce manažera rizik do jisté míry spočívá v tom, že se ve spolupráci s manažerem kvality a vedoucím stravovacího provozu osobně a opakovaně přesvědčuje o tom, že stravovací provoz nepředstavuje pro zdravotnické zařízení nebezpečnou „tikající bombu“.



Ke sledování a průběžné kontrole hromadné přípravy stravy byl zaveden do praxe systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), jehož užití bylo později nařízeno i v nemocničních provozech (Ryantová, 2005).

HACCP je systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. (Dočkal, 2011).

Navzdory zavedení systému HACCP je problémem řady stravovacích provozů nedostatečný kontrolní systém. Vedoucí pracovníci stravovacích provozů jsou přesvědčeni, že jejich oddělení díky systému HACCP a pravidelné kontrole OHS automaticky získává permanentní certifikát jakosti. Stravovací provoz musí mít efektivní, spolehlivý a důsledný systém vnitřní kontroly (auditů). O těchto kontrolách má vedoucí provozu povinnost vést zápisy, stejně jako o provedených nápravných opatřeních a jejich funkčnosti v praxi. Životaschopnost vnitřního systému kontrol musí být ověřena manažerskými audity. Nalezne-li manažer rizik závažné nedostatky, musí zjistit ve spolupráci s vedoucím stravovacího provozu, proč a kde selhal vnitřní kontrolní systém. Jeho smyslem je seberegulace oddělení v oblasti kvality a bezpečnosti péče, proto je nutné, aby tento systém fungoval a vykazoval minimální počet selhání (Škrla, a kol., 2008).



4 Charakteristika podnikatelského subjektu

Společnost, která je předmětem analýzy této diplomové práce, autorka označila jako ARA s.r.o, neboť si sledovaná společnost nepřála uvést svůj obchodní název.

Společnost ARA s.r.o. je jedna z největších a současně nejdynamičtěji se rozvíjející společností v ČR poskytující stravovací služby. V České republice působí od roku 1992. Mateřskou společností je ARA Senior Notes Company, Spojené státy americké, který je jediným společníkem společnosti se 100 % podílem na základním kapitálu. Společnost není součástí konsolidačního celku v České republice a nemá organizační složku podniku v zahraničí. Společnost nemá aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

Struktura společnosti a její řízení je dvojstupňové: generální ředitelství a provozní jednotky jako samostatná hospodářská střediska.

V dnešní době společnost provozuje okolo 100 restaurací po celé republice a zaměstnává více než 1100 zaměstnanců ve stravovacích službách. Kromě závodního, nemocničního a firemního stravování (business centra) též zajišťuje catering na významných sportovních a společenských akcích. Od roku 2005 je partnerem Armády ČR ve stravování. Dále se firma zabývá doplňkovým prodejem nápojů, cukrovinek a občerstvení, denní nabídkou salátů formou salátového baru nebo celkovým provozem kantýn a též provozem automatových systémů. Možná je i spolupráce při projektování nových provozů nebo jejich rekonstrukce, spolufinancování technologického zařízení či při snižování nákladů díky outsourcingu.

Ve světovém měřítku společnost poskytuje stravovací služby více než patnácti milionům lidí denně ve 20 zemích a spolupracuje s více než 300 tisíci partnery. Roční obrat firmy přesahuje 8,5 miliardy USD.



4.1 Strategie firmy

Vzhledem k předchozí ekonomické recesi, přetrvávajícím vysokým nárokům klientů na poměr ceny a kvality poskytovaných služeb, se společnost musela vypořádat se silným tlakem na snižování nákladů a hledat nové cesty k zachování profitability. ARA s.r.o. jde cestou inovací, maximální orientace na zákazníka a poskytování nadstandardních služeb se stálou kvalitou.

Díky své strategii si udržela i v uplynulém období pozici respektovaného hráče na trhu, který ovlivňuje trendy v oblasti společného stravování. Investice společnosti nejvíce směřují do zlepšování služeb, technologií, přestavby a obměny designu interiéru stravovacích zařízení.

Firma pokračuje v rozvíjení projektu zdravého stravování *Vitalfood*, který vychází z poptávky zákazníků po zdravém životním stylu. Zájem klientů o zavedení a rozvíjení moderních stravovacích konceptů v restauracích ARA s.r.o. potvrdil správnost strategického záměru poskytovat v prostředí závodních restaurací vysokou kvalitu a moderní gastronomii.

Společnost je nadále hlavním poskytovatelem stravovacích služeb v armádním sektoru a též vykazuje dlouhodobý růst v oblasti stravovacích služeb pro zdravotnické subjekty, kde otevřela samostatnou divizi Health Nutrition Systém (HNS), jejímž cílem je integrovat stravovací služby pro nemocnice a centra následné péče nebo pro poskytovatele sociálních a pečovatelských služeb. S určitou nadsázkou lze říci, že i dobré jídlo má léčebné účinky. V návaznosti na odbornou lékařskou péči a ve spolupráci s odborníky na dietní stravu jsou sestavovány jídelníčky a poskytována komplexní logistika od objednání až po distribuci stravy pacientům v tabletovém systému, který umožňuje uchování optimální teploty pokrmu mezi uložením jídla do tabletu a servírováním při dodržování přísných hygienických předpisů v průběhu celého stravovacího servisu.

Firmě se dařilo i v oblasti akvizic nových klientů v sektoru firemního stravování, mezi ně patří např. restaurace Filadelfie, Siemens Mohelnice, Kyocera, Kompan Brno, Kodailska Office Center, Dura Automotive Systems CZ, Agrotec a.s. a Ball Aerocan CZ s.r.o.



V rámci rozšiřování nabídky svých služeb ARA s.r.o. zahájila pilotní provoz čistíren oděvů ve vybraných pražských business centrech a vzhledem k rostoucí poptávce po dané službě je plánované rozšíření i do dalších business center v Praze.

Společnost ARA s.r.o. je důsledně zákaznický orientovaná firma, která si je plně vědoma, že spokojenost klientů se odráží v celkovém úspěchu společnosti. Každý rok realizuje průzkumy spokojenosti klientů s poskytovanými službami, jejichž výsledky jsou pečlivě vyhodnoceny a prezentovány klientům společně s plánem opatření na odstranění nedostatků a návrhy na zlepšení služeb.

4.2 Systémy řízení kvality ve společnosti ARA s.r.o

V současné době se pro dynamicky rozvíjející společnosti stalo důležitou součástí nastavených procesů fungující integrovaný systém řízení zahrnujícího např. systémy řízení kvality, ochrany životního prostředí nebo zdraví zaměstnanců. Zároveň společnost působící v oblasti stravování musí mít nastaven systém pro stanovení a sledování kritických bodů v celém procesu poskytování stravovací služby.

IMS (Integrated Management System) představuje nový trend v oblasti budování systémů řízení v moderních společnostech vytvořením jednotného způsobu vedení a řízení organizace, jehož nesporným přínosem je redukce dokumentace, zjednodušená orientace v ní, vyloučení případné duplicity, úspora času i finančních nákladů, systematictější řízení procesů a výstupů společnosti i účelnější vzdělávání zaměstnanců. Proto v roce 2009 vedení společnosti rozhodlo o zpuštění procesu transformace zavedených systémů řízení do uceleného integrovaného systému řízení, který funguje od počátku roku 2010.

Společnost ARA s.r.o. v rámci dodržování politiky integrovaného systému řízení se zavazuje produkovat zdravotně nezávadné zboží, poskytovat kvalitní služby a dbát na ochranu životního prostředí a zdraví svých zaměstnanců. Společnost má vypracovanou Příručku integrovaného systému řízení, v současné době je v platnosti verze 5, která byla aktualizovaná v březnu roku 2014 (příloha č. 1).



V rámci integrovaného systému řízení jsou pro každý rok vytyčeny cíle jakosti. Pro rok 2014 bylo stanoveno 17 cílů, které vydává manažer jakosti, schvaluje generální ředitel společnosti a jsou s nimi prostřednictvím oblastních ředitelů seznámeni všichni zaměstnanci a jsou umístěny na firemní intranet. Hodnocení plnění vytyčených cílů se provádí jedenkrát ročně, výsledek plnění je projednán na výroční schůzi managementu a je uveden ve výroční zprávě, která je zveřejněna na firemním intranetu. Mezi stanovené cíle patří např. *Úspěšně absolvovat sdružený audit (QMS, EMS, HACCP, BOZP)*, *Minimalizovat výrobu neshodných produktů* a další z oblasti finanční, obchodní, personální i provozní (příloha č. 2).

Firma si je plně vědoma důležitosti společenské odpovědnosti, dlouhodobě spolupracuje se zdravotnickými zařízeními při dobročinných akcích a je partnerem Kailka o. s. V roce 2011 získala firma prestižní ocenění v kategorii gastronomie a národní cenu – Společensky odpovědná firma.

ARA s.r.o celoročně věnuje velkou pozornost kvalitě, zdravotní nezávadnosti produktů, dopadům činností na životní prostředí i bezpečnosti zaměstnanců při poskytování svých služeb. Je držitelem certifikátů pro *systém managementu kvality (QMS)*, pro *systém kritických bodů (HACCP)*, pro *systém environmentálního managementu (EMS)* a též pro *systém managementu BOZP* v oborech gastronomické služby pro organizace, vývoj receptur, catering a provoz prodejních automatů, které deklarují způsobilost poskytovat veškeré služby na úrovni evropského standardu a zároveň posilují důvěryhodnost společnosti.

V roce 2000 byl ve společnosti zaveden systém řízení kvality v souladu s požadavky tehdejší normy ISO 9001:1994. V následujících letech došlo k úspěšné transformaci systému QMS podle norem ISO 9001:2001 a ISO 9001:2008. Na jaře roku 2011 proběhl sdružený recertifikační audit, při kterém opět firma prokázala plnění stanovených požadavků a obdržela certifikát platný pro další tříleté období.

V dubnu 2006 splnila ARA s.r.o v rámci certifikačního auditu požadavky certifikačního orgánu a zákonných předpisů na systém kritických bodů (HACCP), který zajišťuje produkci zdravotně nezávadných pokrmů a dodržování normativních aktů pro přípravu stravy, tak i nutričních a energetických hodnot. Auditóři potvrdili platnost certifikátu v rámci dozorových či (re)certifikačních auditů i v dalších letech.



Vedení společnosti též zcela chápe význam a důležitost světových trendů v oblasti ekologie a ekologického chování firem. V roce 2006 se rozhodlo vybudovat systém environmentálního managementu podle požadavků normy ISO 14001:2004, která zajistí adekvátní řízení společnosti ve vztahu k ochraně životního prostředí. Takto vhodně nastavený systém EMS byl v roce 2007 prověřen během všech předepsaných fází certifikačního auditu. ARA s.r.o. certifikát úspěšně obhájila i v následujících letech během externích auditů. V polovině roku 2008 se společnost zapojila do unikátního projektu Zelená firma.

Důležitou součástí systému řízení kvality byla ve společnosti vždy bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP). S vývojem situace na trhu a silícím tlakem zainteresovaných stran rozhodlo vedení společnosti v roce 2008 o vybudování systému managementu BOZP, který navazuje na ostatní systémy řízení (kvalitu, HACCP, ochranu životního prostředí). Splněním požadavků mezinárodní normy OHSAS 18001:2007 obdržela ARA s.r.o. v roce 2009 certifikát a v roce 2013 dozorovým auditem obhájila platnost certifikátu do roku 2016.¹

4.3 Organizační struktura společnosti

Struktura společnosti a její řízení jsou dvoustupňová: generální ředitelství a provozní jednotky jako samostatná hospodářská střediska.

4.3.1 Management společnosti

Generální ředitelství společnosti je tvořeno:

- **Jednatel společnosti** je zároveň jmenován do funkce generálního ředitele. Jeho odpovědností je stanovení cílů a strategie společnosti a tvorba politik.
- **Finanční manažer** zodpovídá za vedení účetního oddělení, správu a kontrolu financí, hospodaření provozních jednotek a práci IT oddělení.

¹ Vlastní práce autorky s využitím internetových odkazů <https://or.justice.cz/>, <http://www.aramark.cz/>

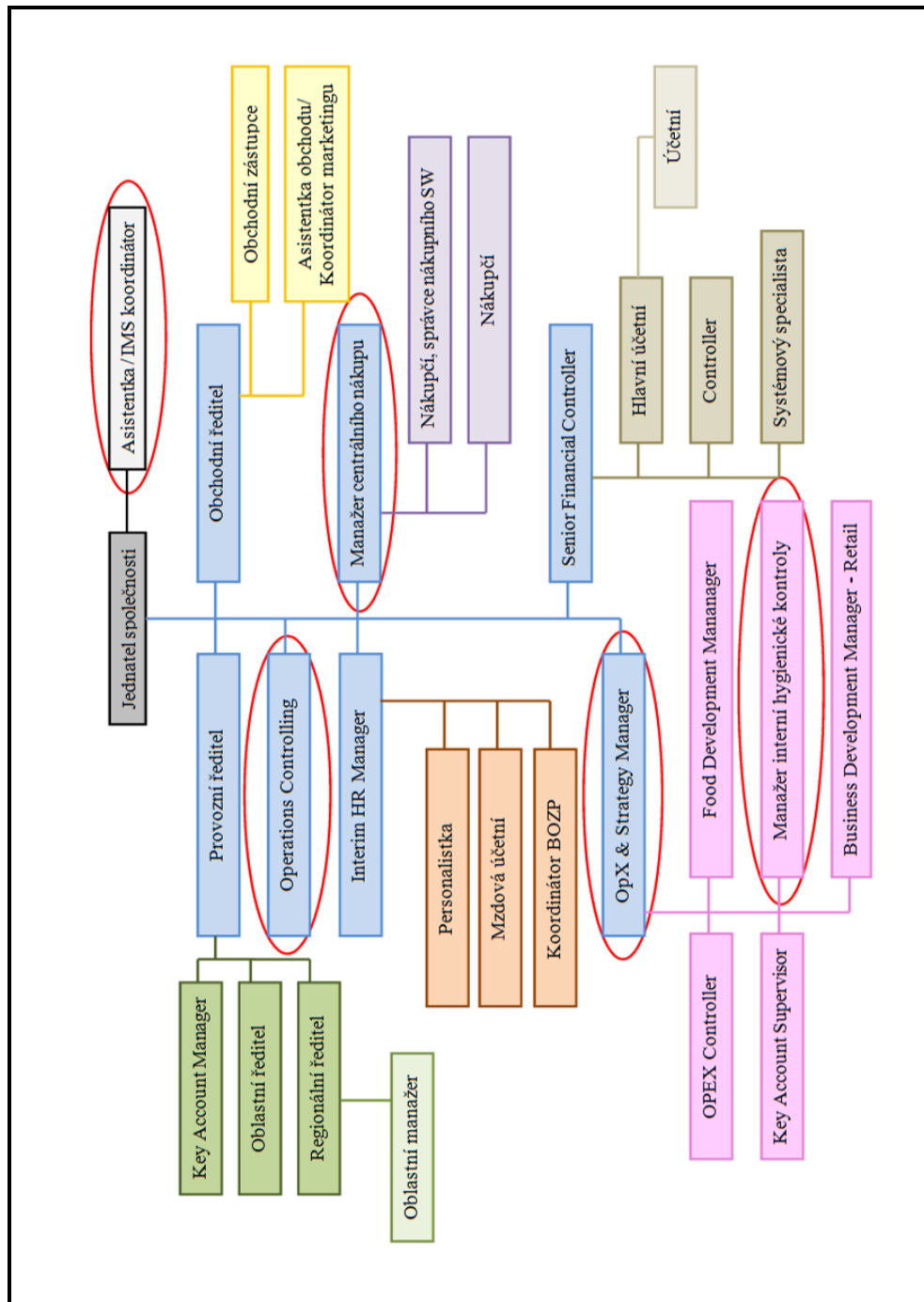


- **Obchodní ředitel** zodpovídá za vedení obchodního oddělení, získávání nových zákazníků a prodejních projektů, uzavírání obchodních kontraktů, zvyšování atraktivity společnosti a jejího hospodářského výsledku.
- **Provozní ředitel** nese odpovědnost za plnou funkčnost, výkonnost a hospodaření jednotlivých provozů a implementaci nových koncepcí a strategií.
- **Manažer centrálního nákupu** je odpovědný za řízení nákupních požadavků, výběr dodavatelů, hodnocení dodavatelů, reklamace na dodavatele, nastavování obchodních podmínek a kontrolu jejich shody, pro nákup na pobočce: zajištění kontrolních vazeb na dodavatele, stanovení finančního limitu stavu zásob, pravidla objednávání zboží u dodavatelů; pro nákup na centrále: schválení požadavků, výběr vhodného dodavatele, vstupní kontrolu.
- **Personální manažer** odpovídá za personální zajištění a odbornou způsobilost zaměstnanců.
- **Oddělení OpX & Strategy** nastavují a řídí vnitropodnikovou kontrolu, představují jednu z forem interního auditu.
- **Manažer jakosti** zároveň zastává funkci IMS (Integrovaný systém řízení) koordinátora a asistentky vedení společnosti, je přímo podřízená jednatelem společnosti.

V grafickém znázornění organizační struktury jsou červeně označená pole – manažerské funkce, které souvisí s činností interních auditů a řízení kvality. Organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku č. 1.

Management společnosti je označen v obrázku modře. Z vedení pak vycházejí jednotlivé linie funkčně podřízených úseků. Podřízenost k jednotlivým členům managementu je vyznačena pak odlišnou barvou pro lepší přehlednost řízených úseků a oddělení.

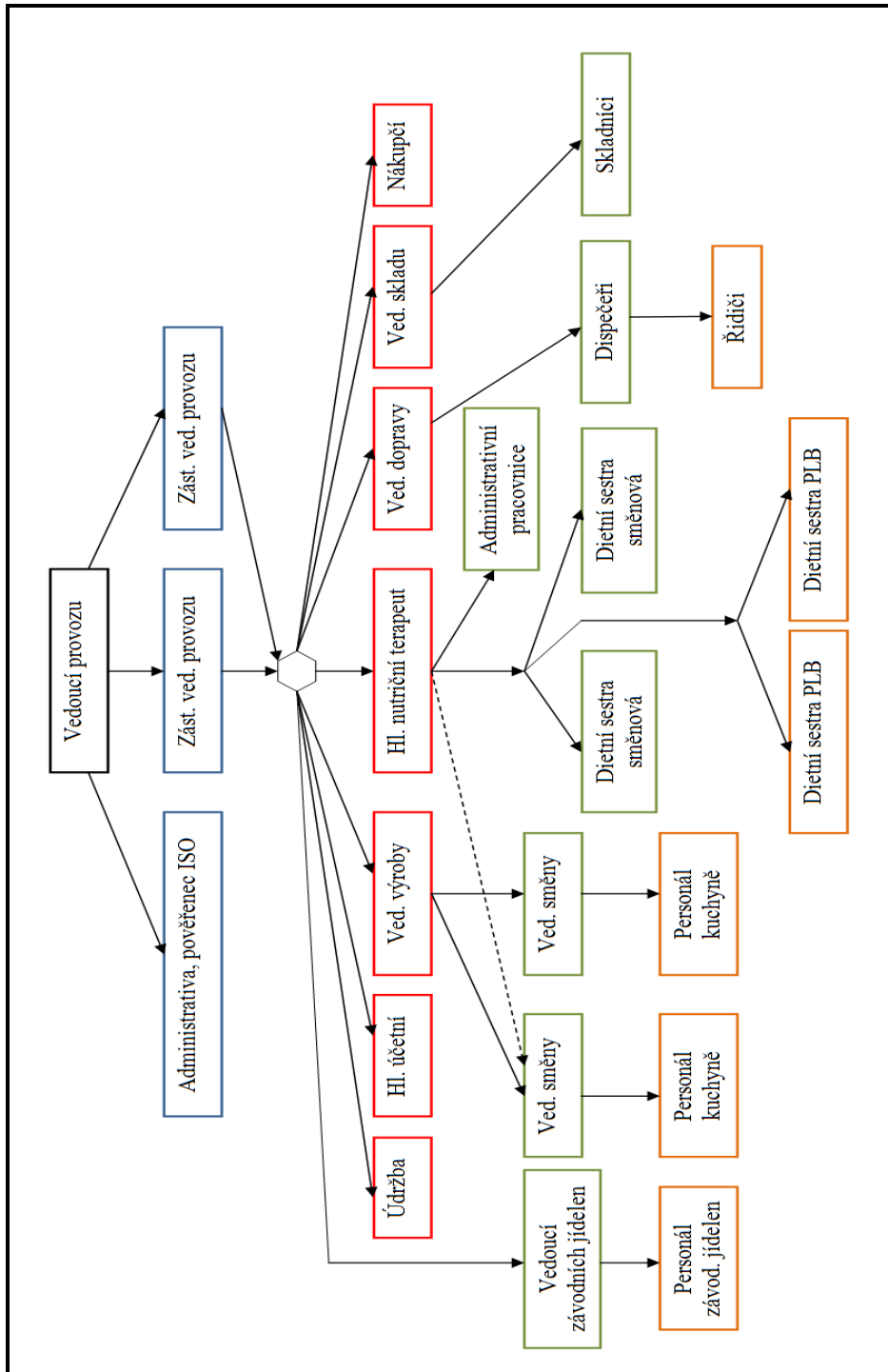
Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování s využitím firemních zdrojů

Druhý stupeň tvoří provozní jednotky. Organizační struktura analyzované provozovny je znázorněna na následujícím obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Gastrocentrum



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti



4.3.2 Organizační struktura analyzované provozovny

Provozní jednotka je tvořena vyšším managementem útvaru, do kterého patří vedoucí provozu (pozn. oblastní ředitel v organizační struktuře generálního managementu, viz výše), jeho zástupci a pověřencem jakosti (ISO).

Střední management tvoří vedoucí jednotlivých úseků:

- vedoucí výroby,
- vedoucí závodních jídelen,
- hlavní nutriční terapeut,
- nákupčí,
- vedoucí skladu,
- vedoucí dopravy.

Všichni vedoucí pracovníci splňují ve svých manažerských funkcích požadavky na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti pro řídicí práci, ostatní zaměstnanci jsou též zařazeni do svých pracovních pozic na základě dosažené odbornosti, svých zkušeností a dovedností.

U všech zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech proškolení ve všech oblastech, jež jsou dány zákonnými předpisy a dalšími požadavky zaměstnavatele.

4.3.3 Majetek provozovny a její aktivity

Sledovaná jednotka provozuje svou činnost v pronajaté budově, jejímž majitelem je nemocnice. Budova se nachází přímo v jejím areálu. Provozovna je stravovacím zařízením, které zajišťuje stravu pro pacienty a zaměstnance uvedené nemocnice, provozovaná jídelna je přístupná i široké veřejnosti. V areálu nemocnice se ještě nachází kantýna s rychlým občerstvením, pro kterou vyrábí lahůdkářské produkty analyzovaná provozovna a je majetkem společnosti ARA s.r.o.



Vlastní vybavení a zařízení provozovny je v jejich vlastnictví. U veškerého přístrojového vybavení a technologického zařízení jsou prováděny pravidelné revize a údržba. Drobné vybavení provozovny se obměňuje podle stavu a potřeby. V provozovně se nenachází žádný hmotný majetek, který by nebyl schopný normálního provozu.

Stravovací provozovna zajišťuje pro pacienty stravu na základě speciálních požadavků léčebného dietního systému prostřednictvím úzké spolupráce specializované dietní sestry nemocnice a hlavního nutričního terapeuta provozovny.

Kontrola jakosti veškeré připravované stravy, potravin nebo lahůdkářských výrobků probíhá podle stejných pravidel bez ohledu na konečného spotřebitele (pacient, zaměstnanec, veřejný strážník).



5 Rozbor

Tato část práce zkoumá nastavení procesů, jejich měření a vyhodnocování kvality, dále je zaměřena na interní audit procesů a systém řízení kvality a jeho kontroly v rámci vybrané společnosti a jedné z jejích provozoven se zaměřením na procesy zajišťující bezpečnost a kvalitu pokrmů ve zdravotnickém zařízení. V rámci této práce jsou analyzovány stávající procesy společnosti ARA s.r.o a její provozovny, zejména procesy nákupu, příjmu zboží, skladování, přípravy pokrmů, jejich expedice a konečné kontroly u cílového zákazníka, na základě popisu současného stavu a analýzy rizik. Dále se autorka zabývá otázkou procesu interního auditu, registru rizik a zajištění kontroly systému kvality v analyzovaném prostředí. Audit procesů a identifikace rizik jsou klíčové pojmy pro dosažení vysokého standardu kvality, proto je třeba se jim důkladně věnovat s důrazem na důslednost a dodržování daných postupů a norem.

5.1 Analýza současného stavu procesů

Struktura procesů je nastavena v rámci Integrovaného systému řízení, který je založen na modelu Systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2008, Systému managementu environmentu dle ČSN EN ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007. Integrovaný systém řízení je podrobněji popsán v subkapitole 4.2.

Hlavním nastaveným procesem je:

Uspokojování potřeb zákazníků, kterému jsou podřízeny procesy, a to:

- **Marketing** – odpovědnost má marketingový ředitel,
- **Obchod** – odpovědný je obchodní ředitel,
- **Realizace produktů** – odpovědnost nese provozní ředitel,
- **Fakturace** – odpovědnost má finanční ředitel.

Hlavní proces nemá žádný ukazatele výkonnosti, jedná se o jeho formální nastavení, dal by se spíše definovat jako základní princip společnosti, kterým je důsledně zákaznický orientovaná firma. Výsledky a principy společnosti jsou prezentovány široké veřejnosti a je možné je najít vyvěšené na různých veřejně dostupných místech, jako např. kantýny, jídelny nebo v médiích. Ostatní procesy mají ukazatele výkonnosti a přináší hodnotu zákazníkovi.

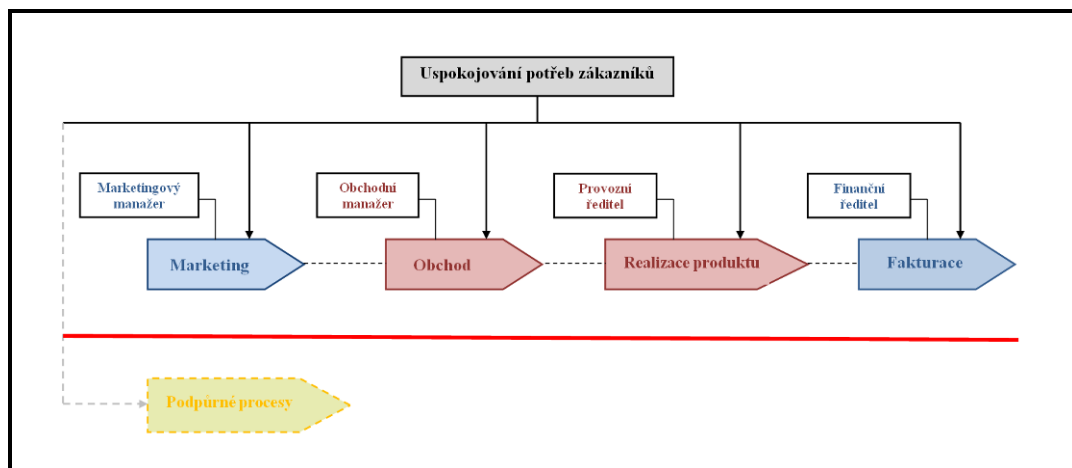
Marketing zajišťuje marketingovou komunikaci externí (web, časopis Menu, tisk), interní (intranet, časopis Mews 111, klientské setkání (školy vaření, Vánoční párty), trade marketing, promo akce, category management, vizuální styl, corporate identity, marketingový servis obchodu a provozu, marketingové analýzy – analýzu spokojenosti zákazníků, analýzu trhu.

Obchod zajišťuje spojení mezi výrobou a spotřebou statků a služeb, tvorbu nabídek vůči zákazníkovi a napomáhá při zajišťování žádaných výsledků hospodaření. Realizace produktu je procesem zajišťujícím produkci statků a služeb vytvářející nabídkové portfolio společnosti.

Fakturace zajišťuje kompletní finanční řízení společnosti a zodpovídá za zabezpečení ekonomické a finanční stability společnosti.

Následující schéma kopíruje nastavenou strukturu ve sledované společnosti (obrázek 3). Šedě označený proces je bez ukazatelů výkonnosti, fialově jsou označeny hlavní procesy a modrou procesy řídicí.

Obrázek č. 3: Procesy ve společnosti – hlavní a řídicí procesy



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti



Součástí procesního diagramu je soustava podpůrných procesů. Při podrobné analýze bylo zjištěno, že některé procesy lze označit za:

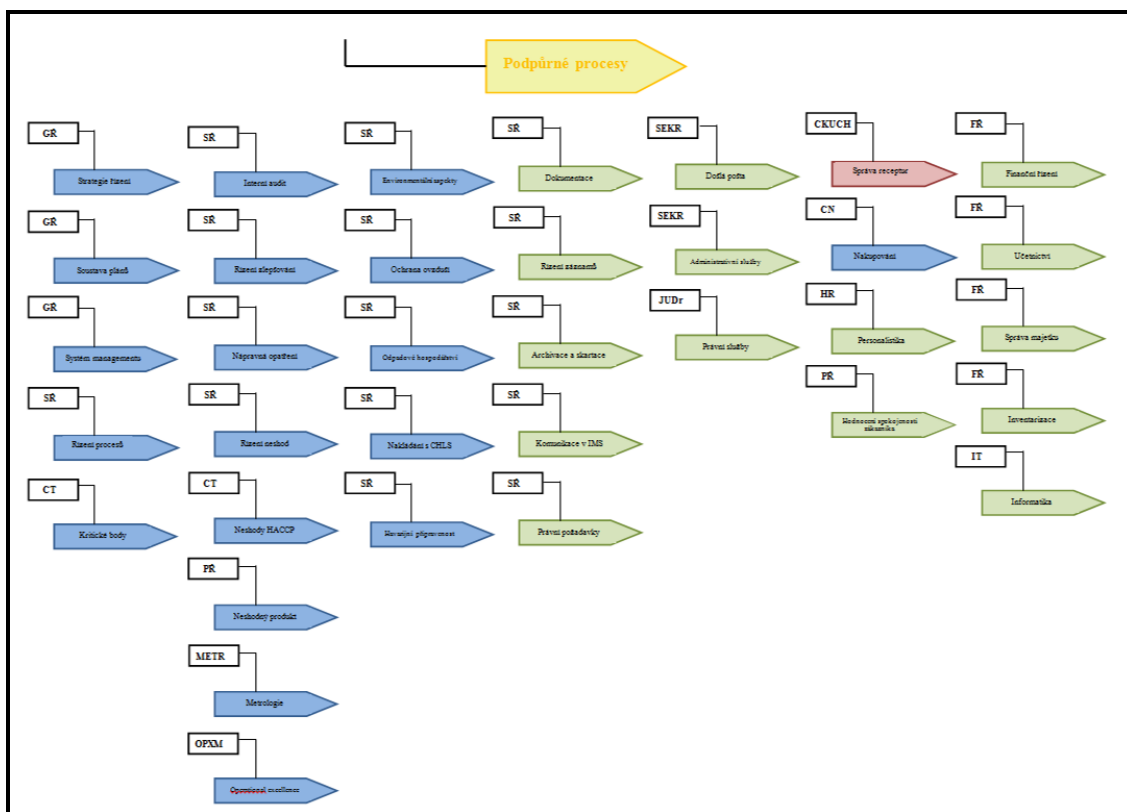
- řídicí jako např. Strategie řízení, Zpracování soustavy plánů, Řízení procesů, Přezkoumání systému vedením společnosti, Sledování kritických bodů, Interní audit, Nakupování aj.
- některý proces by se dal zařadit mezi procesy vedlejší – Správa receptur – jako součást hlavního procesu realizace produktu,
- ostatní tvoří množinu podpůrných procesů – např. Řízení došlé pošty, Řízení záznamů, Administrativní služby, Archivace a skartace, Právní služby, Personalistika, Účetnictví, Správa majetku, Inventarizace aj.

Dle struktury procesů má firma nastaven i proces Řízení procesů, jehož náplní je stanovení a údržba procesů, návrhy procesů a jejich vývoj, stanovení kritérií výkonnosti procesů, měření výkonnosti procesů a jejich optimalizaci.

V předpisu tohoto procesu formou vývojového diagramu je znázorněn dokument Registr monitorování a měření, který se při bližší analýze jeví jako formálně nastavený dokument, neboť ho nebylo možné v informačním systému společnosti najít. Níže uvedené schéma opisuje reálné nastavení struktury podpůrných procesů ve společnosti (obrázek č. 4).

Modrou barvou jsou označeny procesy, které by měly patřit mezi řídicí, šedozelené jsou podpůrné procesy a fialově zbarven by měl být vedlejším procesem.

Obrázek č. 4: Procesy ve společnosti – podpůrné procesy



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti

Ve společnosti existují dvě úrovně nastavených procesů. Výše uvedená struktura procesů je na centrální úrovni platná pro celou společnost.

Druhou úroveň tvoří nastavené procesy na úrovni provozních jednotek. Toto nastavení kopíruje organizační strukturu. Na úrovni provozních jednotek v současnosti došlo k upuštění od popisů procesů vývojovými diagramy a procesy jsou popisovány textovým popisem. Důvodem byla složitost a nižší pochopitelnost procesu vývojovým diagramem pro řadové zaměstnance, nežli jasný textový popis.

Na platnost mapy procesů na centrální úrovni není na provozovně jednotný názor. Šetřením v provozovně bylo zjištěno, že není přesná a jasná informovanost personálu v provozní jednotce o nastavených procesech na úrovni centrály. U pověřence kvality bylo zjištěno, že původní mapa procesů se přestal používat odhadem před čtyřmi lety. Získaná informace se neshoduje s tvrzením oblastního ředitele, který považuje původní procesní strukturu nacházející se na firemním intranetu

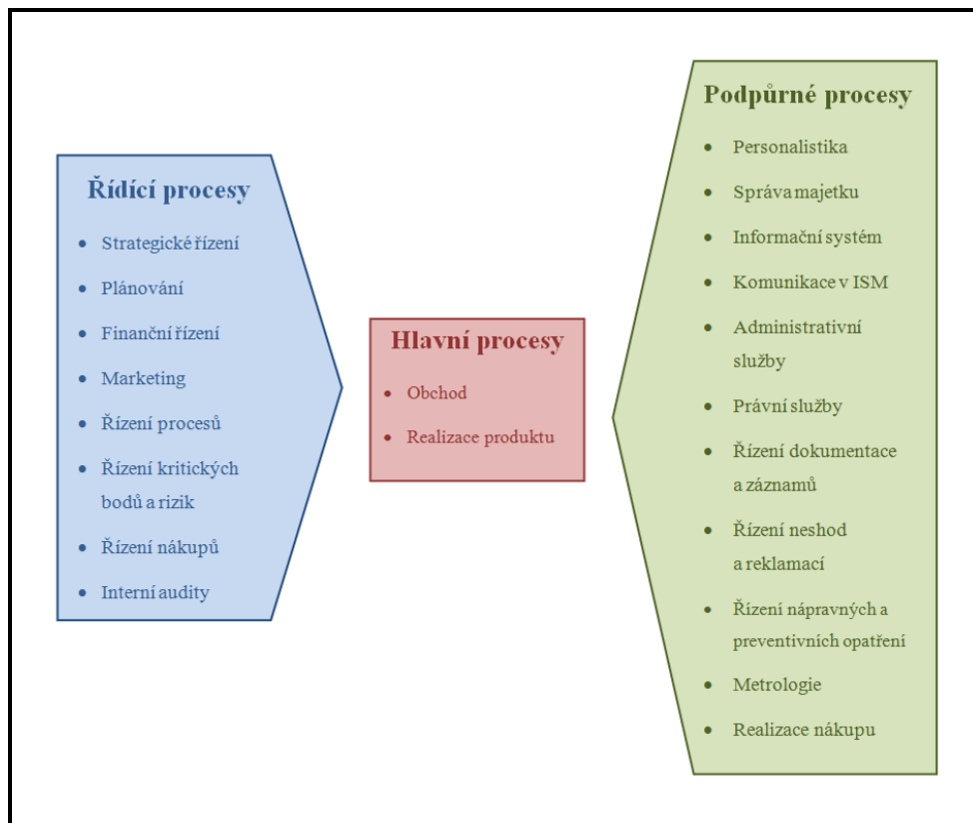
za platnou a funkční. Podle jeho tvrzení se pouze upustilo od popisů procesů vývojovým diagramem a procesy jsou popisovány textovým předpisem.

Nedostatečnost lze spatřovat v procesu komunikace organizačních a systémových změn směrem dolů. Další nedostatek lze spatřovat, že není povědomí o významu výrazu systémová změna.

5.1.1 Mapování procesů

Autorka práce shledává nastavenou strukturu ve společnosti jako nepřehlednou a nejasnou. Na základě dílčího závěru se autorka přiklání k zjednodušení struktury, především redukcí velkého počtu a roztržitosti řídicích procesů. Níže uvedené schéma ukazuje možnost nastavení přehlednější mapy procesů s jasným směrem vzájemného působení jednotlivých skupin procesů při zachování funkčního rozdělení procesů popsaného v oddíle subkapitoly 3.2.1.

Obrázek č. 5: Možnost nastavení procesů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování



5.1.2 Zpracování předpisu procesu

Předpis procesu zpracovává vlastník procesu určený managementem společnosti, v analyzované společnosti je pověřen manažer jakosti (koordinátor Integrovaného Manažerského Systému) a pokud vyžaduje specifikace procesu, pak jeho zpracování probíhá ve spolupráci s odborným poradcem popisované oblasti (např. bezpečnostní technik).

Procesy jsou převážně popsány textovým předpisem, může být předepsán i jako vývojový diagram, jehož výhodou je názornost procesu, návaznost jednotlivých etap procesu, označení kritických míst a označení identifikovaných rizik a související dokumentace. Vývojový diagram je vytvořen na základě legendy popisných značek.

Originál předpisu procesu je podepsán vlastníkem procesu a schválen jeho nadřízeným. Předpis je uložen u vlastníka procesu a je používán při jeho řízení a jeho součástí je informace o návazné předpisové dokumentaci. S předpisem jsou seznámeni všichni relevantní zaměstnanci a poté je uložen na vnitropodnikový IS jako řízený dokument.

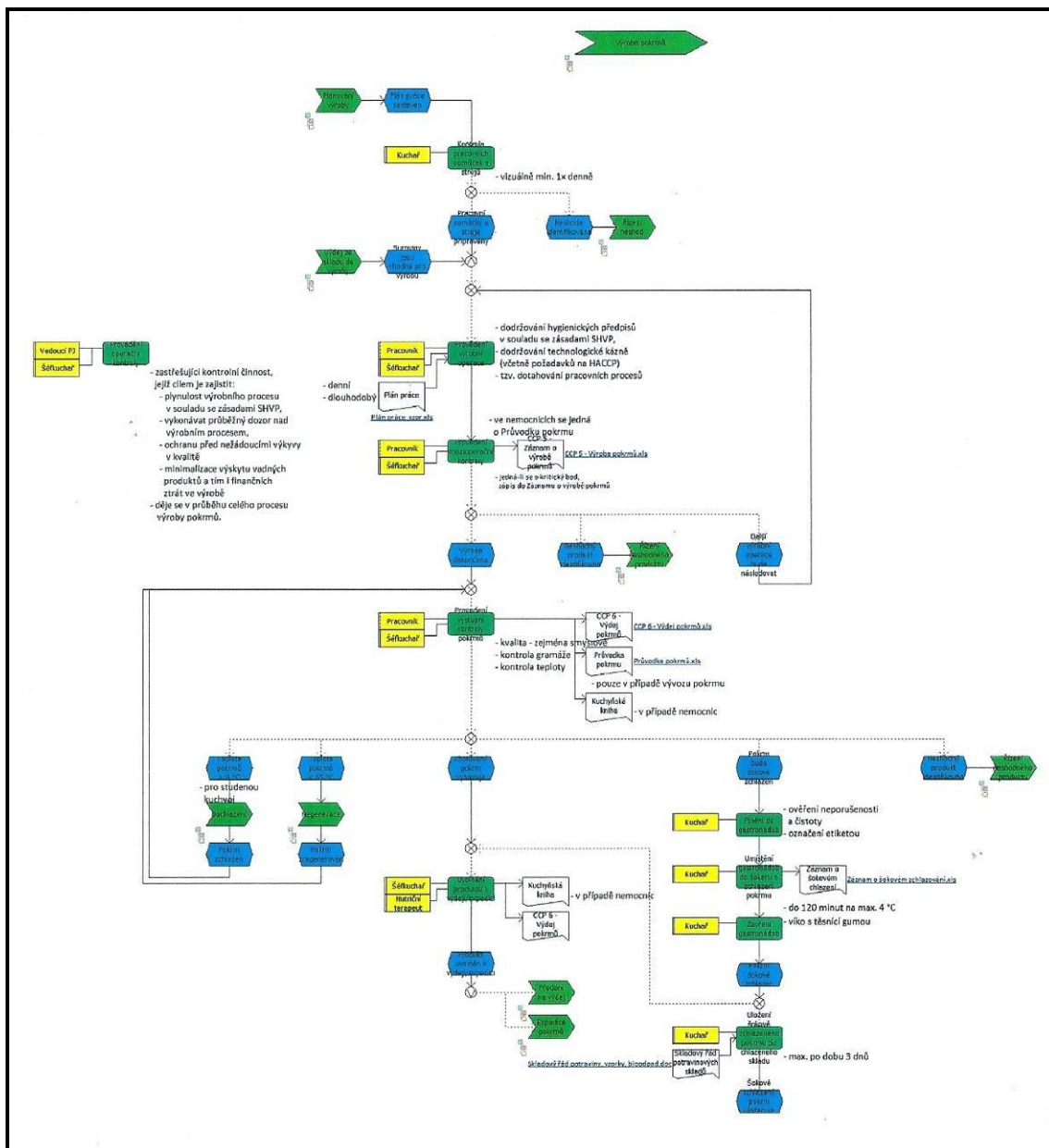
Příklad vývojového diagramu (proces Výroba pokrmu) je uveden na následujícím obrázku č. 6.

Při jeho podrobném prostudování lze zjistit určité nedostatky v jeho vypracování:

- není podrobně propracován,
- není identifikace pracoviště popisovaného procesu,
- není stanovena osoba odpovědná za provedenou činnost,
- není k dispozici legenda použitých značek,
- požadavek dokonalejší vizualizace.

Autorka na základě dílčího závěru spatřuje potřebu zlepšení předpisu vývojových diagramů procesů pomocí dokonalejší vizualizace a transparentního nastavení odpovědností. Velkým přínosem by bylo vypracování související dokumentace ve formě textového popisu procesu.

Obrázek č. 6: Vývojový diagram – proces Výroba pokrmu



Zdroj: firemní dokument



5.1.3 Monitoring a měření výkonnosti a efektivnosti procesů

Jedním z důležitých faktorů existence společnosti je nejen její vývoj, ale též významným aspektem je neustálé zlepšování všech oblastí týkajících se jakékoliv otázky související s jejím rozvojem. Jedním z významných cílů nastavených ve společnosti je trvalé zlepšování procesů. Důležitým ukazatelem úspěšnosti trvalého zlepšování je pozitivní vývoj hodnocení naměřených hodnot monitorovaných a hodnocených procesů.

Ve společnosti je v procesní mapě nastaven proces Řízení procesů (blíže popsán v subkapitole 5.1), který se nejeví jako efektivně fungující a uvedený dokument Registr monitorování a měření není možné v informačním systému (IS) Integrovaného Manažerského Systému (IMS) najít.

Autorka práce provedla šetření nastaveného monitoringu a měření procesů na analyzované provozovně. Na základě vyjádření pověřence kvality bylo zjištěno, že jsou monitorovány především procesy zaměřené na výrobu pokrmů z pohledu dodržování hygienických pravidel a Systému kritických bodů, řízení lidských zdrojů a marketing (reklama → prodej), prodejnost různého zboží. Monitoringu podléhají nejen procesy, ale i jednotlivé produkty, u nichž jsou kontrolovány požadované parametry.

K záznamům jsou používány schválené dokumenty, které jsou umístěny v IS IMS a které jsou řízeným dokumentem integrovaného systému řízení, jenž je vždy řízeně aktualizovaný dle potřeb. Při auditu lze kontrolovat i aktuálnost jednotlivých dokumentů přes záznamy v platných dokumentech. Odpovědnou osobou za monitoring na úseku je zaměstnanec zodpovědný za daný proces, což je dáno platnou směrnicí nebo náplní práce vyplývající z pracovního zařazení.

Na jednotlivých provozovnách dochází k vyhodnocování kvality služby na základě výsledků klientských anket, které jsou po zpracování uloženy na příslušném formuláři na příslušném útvaru a v centrálním IS a slouží jako doklad při kontrole, k ohodnocení útvaru a dalším cílem zpracování je její použití k trvalému zlepšování služeb.

Z výše uvedeného vyplývá poměrně rozsáhlý monitoring procesů, u kterého chybí přesně nastavené ukazatele pro jejich měření.



Na základě dílčího úsudku se autorka práce přiklání k vypracování ukazatelů pro měření výkonnosti a efektivnosti každého procesu se zaměřením na kategorie jako je čas, náklady, kvantita a kvalita, dále pak rozsah neshod, změny prostředí a reakce na změny. Taková aplikace je důležité pro objektivní posouzení nastavených procesů a zhodnocení efektivnosti při zavádění procesních změn. Určení cíle procesu a měřitelných ukazatelů jeho naplnění je velmi důležité. Je nezbytné vědět, k čemu má proces směřovat – jaký má cíl a jak se procesu daří cíl – cíl plnit.

Správná identifikace procesů se odrazí při jejich hodnocení, a to prostřednictvím interních nebo externích auditů. Pro lepší porozumění auditu procesů ve sledované procesně orientované společnosti se v následující kapitole autorka práce bude zabývat jeho metodikou.

5.2 Interní audit

Postup při interních auditech je ve společnosti popsán v Organizační směrnici Interní audit, jejíž součástí je i procesní diagram, který vychází z požadavků ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, OHSAS 18001 a dle zákonných požadavků ČR pro systém kritických bodů i požadavků společnosti, které si sama stanovila. Cílem interních auditů je prověření fungování nastavených procesů a činností v systému kvality, environmentu a BOZP, kontrola kritických bodů a rizik, identifikace neshody a navrhnutí opatření k jejich odstranění. Ve společnosti je proces interních auditů součástí integrovaného systému řízení.

Účastníci interního auditu jsou:

- **Vedoucím auditorem** je koordinátor IMS, který je zároveň vedoucím manažerů kvality (pověřenců ISO).
- **Dva interní auditoři** – kteří splňují požadavky o absolvování kurzu auditora interního auditu dle norem ČSN ISO 19011 a zároveň jsou nezávislé na prověřovaném útvaru, a kteří mají dostatečnou znalost o struktuře jednotlivých útvarů a v nich probíhajících činnostech. Vzhledem k rozložení auditorů v organizační struktuře je dosahováno požadované nezávislosti



a nestrannosti auditorů při provádění interních auditů, kdy tak neaudituje oblast, za kterou sám odpovídá.

- **Oblastní ředitel prověřované provozovny.**
- **Vedoucí úseku** dané oblasti činnost – odpovídá na otázky a poskytuje dokumentaci.

Výběr auditorů je prováděn koordinátorem IMS (Integrovaného Manažerského Systému). V některých případech se členem interního auditu může stát externí auditor, který zná firmu a systém kvality, environmentu a BOZP společnosti.

V každém útvaru probíhá interní audit procesů dle seznamu procesů zařazených do IMS jedenkrát ročně dle plánu interních auditů, standardně je každý proces auditován jedenkrát ročně a dále jsou při plánování zohledňovány výsledky auditů z předchozího období, se zaměřením na oblasti a procesy, kde bylo shledáno nejvíce neshod a připomínek.

Plán auditů zpracovává na každý rok koordinátor IMS. V plánu interního auditu je stanoven termín, mapa, dotazník auditu a auditní tým s ohledem a důrazem na nezávislost auditorů. Roční plán interních auditů schvaluje generální ředitel. Plán auditů není na úrovni útvarů dostupný.

Ve firmě dochází k realizaci i neplánovaných auditů, jejichž frekvence je jeden až dvakrát ročně. Ve společnosti také probíhají externí audity a to jednou ročně finanční audit a HACCP a dále audit sloužící k obhajobě certifikátů, jehož frekvence záleží na době udělení certifikace.

Vyhlášení interního auditu plánovaného i neplánovaného je realizováno koordinátorem IMS - vedoucím auditorem formou vyhlášení. Je vyhlášen předmět auditu, prověřované útvary, datum konání auditu a základní otázky. Informace o vyhlášení auditu je předána měsíc před jeho zahájením vedoucímu prověřovaného útvaru a ostatním auditorům, kteří budou vyhlášený interní audit provádět.

Neplánovaný interní audit probíhá ihned po rozhodnutí o jeho vyhlášení a za jeho přípravu je odpovědný vedoucí auditor. Nejčastější příčiny pro vyhlášení neplánovaného interního auditu byly: posouzení odstranění zjištěné neshody, stížnosti a upozornění od zákazníků (např. byla opakovaná stížnost na nechutnost pokrmů ze zaměstnaneckého stravování). Analýzu podnětů provádí manažer jakosti.



Pro interní audit je v systému IMS vypracován seznam základních otázek pro každý auditovaný proces:

- Strategie společnosti, Politika a cíle IMS; Řízení IMS; Komunikace v IMS,
- Organizační uspořádání společnosti, firemní komunikace,
- Řízení procesů, Řízení monitoring a analýz,
- Řízení zdrojů, Řízení investic,
- Řízení dokumentace; Řízení záznamů a řízení dat,
- Interní audity IMS (QMS, HACCP, EMS, OHSAS),
- Opatření k nápravě a prevenci, trvalé zlepšování,
- Výroba teplé a studené stravy; Výroba teplé a studené stravy,
- Gastronomické služby, catering; Provoz prodejních automatů,
- Řízení lidských zdrojů; Výcvik zaměstnanců,
- Řízení prodeje/marketing,
- Návrh a vývoj,
- Nakupování; Skladování; Metrologie,
- Sledování kritických bodů (Plán HACCP); Řízení neshodného produktu,
- Právní a jiné požadavky, Hodnocení souladu,
- Environmentální aspekty, Rizika BOZP,
- Nakládání s odpady; Nakládání s chemickými látkami a chemickými směsi – CHLS,
- Havarijní připravenost a reakce.

Tento dokument zároveň slouží jako formulář pro záznam šetření z interního auditu procesů (obrázek č. 7)

Obrázek č. 7: Výroba teplé a studené stravy

| IMS (ISO 9001, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001) | | IMS (ISO 9001, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001) | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Auditovaný proces (činnost): Výroba teplé a studené stravy | | Integrovaný systém řízení (IMS): Procesní diagramy a související dokumentace (směrnice a formuláře) v IS EISOD | |
| Por. číslo | Otázky | H* | Poznámky k auditu (zdroje, záznamy atd.) |
| 01 | Existuje platná a aktuální dokumentace pro řízení všech procesů výroby teplé a studené stravy? | | |
| 02 | Zahrnuje tato dokumentace: <ul style="list-style-type: none"> požadavky na produkt, jeho plánování, ověřování, validaci, monitorování, kontrolu a zkoušení zásady pro výdej produktů teplé a studené kuchyně, popř. cukrárny expedice (dopravu) produktů do výdeje zásady řídné likvidace zbytků (neprodaných pokrmů) odpovědnosti a povinnosti pracovníků? | | |
| 03 | Jsou všem zainteresovaným pracovníkům dostupné potřebné informace a vhodná dokumentace? | | |
| 04 | Je používáno vhodné výrobní zařízení (technologie)? <ul style="list-style-type: none"> pravidelná údržba a opravy v případě poruchy zajištění okamžité opravy je možné kdykoliv zjistit stav zařízení jsou vedeny záznamy v provozní knize? Odpovídá zařízení kapacitě provozní jednotky? | | |
| 05 | Je dostupné (a používáno) monitorovací a měřicí zařízení? | | |
| 06 | Je majetek zákazníka identifikován? | | |
| 07 | Jsou upravena pravidla pro údržbu, ztrátu či poškození majetku zákazníka? Jsou o tomto udržovány záznamy? | | |
| 08 | Jsou k dispozici potřebné externí normy (zákonné předpisy, receptury, kašňák aj.) a interní receptury? | | |
| 09 | Jsou k dispozici všechny podklady pro plánování výroby (smlouva, rozpočet, receptury, objednávky atd.)? | | |
| 10 | Respektuje plán výroby (jedná linie): <ul style="list-style-type: none"> nepakování stejných jídel po dobu určenou ve smlouvě, popř. jiné požadavky strážníků sezónnost a charakteristiky skupin strážníků? Obsahují jídelní lístky předepsané náležitosti? (je-li třeba, pak schválení zákazníkem) | | |
| 11 | Je zajišťována kontrola vstupu (výrobní zařízení, nákup surovin a zboží, kvalifikace personálu)? | | |
| 12 | Je pro provozovnu zpracován plán práce? Obsahuje předepsané náležitosti? | | |
| Poznámky a vysvětlivky: H* = hodnocení 1 = splněno 2 = v podstatě splněno, přijatelné (doporučení) 3 = nespělně (karta neshody) | | (NH = nehodnoceno) („!“ = námitk na zlepšení) | |
| Verze 2 (Aktuální) platná od 1.1.2012 | | Strana 12 (celkem 32) | |
| Před použitím jakékoliv kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se v IS EISOD nenalézá aktuálnější verze. | | | |
| Auditovaný proces (činnost): Výroba teplé a studené stravy | | Integrovaný systém řízení (IMS): Procesní diagramy a související dokumentace (směrnice a formuláře) v IS EISOD | |
| Por. číslo | Otázky | H* | Poznámky k auditu (zdroje, záznamy atd.) |
| 21 | Výdej a expedice (přeprava) teplých pokrmů: <ul style="list-style-type: none"> neupřesnění předepsaného teplotního režimu doby vyhotovení až po výdej (záznam HACCP) přepařovací gastrónodoby a technika (hygiena) proces regenerace (záznam HACCP)? | | |
| 22 | Připravenost jídelny a vstupních prostor: <ul style="list-style-type: none"> čistota, osvětlení, větrání, vyzdobení interiéru vzorové porce (smálovo) dostatek drobného inventáře na výdej (čistota) informace pro strážníky (aktuální jídelní lístek, výstavy, ceníky) vidí zákazník vždy na displej pokladny? | | |
| 23 | Připravenost personálu, výdejních prostor, umývárny: <ul style="list-style-type: none"> firemní oblečení, upravenost, jmenovky rukavice, čepice, šátky, roušky atd. čistota výdejních ploch, krytů čistota talířů, plat, misek, zásobníků, odkládačů dostatek pomůcek pro výdej předehřáté talíře, náležitá teplota jídla zapnutá myčka, doplnění detergentů, funkčnost předpisové oblečení a ochranné pomůcky nekřídění cest bílého a černého nádobí? | | |
| 24 | Průběh výdeje: <ul style="list-style-type: none"> image společnosti (vzdálost, vešlost, úsměv atd.) předepsaná teplota porcí a salátů (evidenční) předepsaná gramáž porcí sortiment salátů (pesnost, sezónnost, čerstvé) konzistence, chuť, dresinků plynulé doplňování pokrmů ze zázemí, drobného inventáře, plat atd. sledování reakcí strážníků, řešení připomínek? | | |
| 25 | Je předpisově nakládáno s nevydanými pokrmy a zbytky? (štrambřofovací místo – předepsaná teplota/záznam) | | |
| Poznámky a vysvětlivky: H* = hodnocení 1 = splněno 2 = v podstatě splněno, přijatelné (doporučení) 3 = nespělně (karta neshody) | | (NH = nehodnoceno) („!“ = námitk na zlepšení) | |
| Verze 2 (Aktuální) platná od 1.1.2012 | | Strana 14 (celkem 32) | |
| Před použitím jakékoliv kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se v IS EISOD nenalézá aktuálnější verze. | | | |

Zdroj: firemní dokument

Interní audit zpravidla probíhá jeden den, externí audit obvykle trvá tři dny – z toho jeden den na generálním managementu a dva dny v provozních útvech.

Vedoucí auditor po zahájení auditu nejprve představí přítomný team auditorů, pak seznámí účastníky auditu se zaměřením a obsahem auditu, provede osvětlení používaných technik, seznámí se s veškerou agendou připravenou na audit a definuje časový rámec jednotlivých bloků auditu. V průběhu vlastního auditu přezkoumá stav procesů, činností a dokumentace vedené v programu IS EISOD, zkontroluje odstraňování nedostatků vyplývajících z předchozího auditu, projedná zjištěné nesrovnalosti, včetně termínů, odpovědností a navrhovaného způsobu jejich odstranění s vedoucím prověřovaného útvaru a ten má následně za povinnost určit termín, odpovědnou osobu a způsob odstranění zjištěných neshod.



Zpracovává protokol Výsledek auditu a navazující dokumenty Karta neshody, v nichž jsou jednotlivě rozpracovány zjištěné nesrovnalosti, řešení odstranění neshody, dále je v nich zaznamenáno vykonání jejich odstranění a provedená kontrola odstranění neshody. V případě závažné neshody může být navrženo nápravné opatření nebo preventivní opatření. Vše předá auditovanému. Vedoucí auditovaného útvaru se písemně vyjádří k výsledku auditu.

Povinností auditovaných členů týmu při interním auditu je umožnit přístup k sledovaným skutečnostem, dokladům a dokumentaci, podávat úplné informace a zodpovídat otázky kladené auditorem.

Ukončení auditu je považováno datum předání výsledného protokolu interního auditu, následně je výsledek auditu projednán na poradě vedení společnosti.

Originál dokumentu Výsledek auditu a Karta neshody se zakládá do Knihy interních auditů. Manažer jakosti provede záznam o realizaci plánovaného interního auditu do schváleného Plánu interního auditu, zaznamená termín a jména auditního týmu.

V průběhu celého auditu musí být dodržováno etické jednání vyplývající ze zásad Etického kodexu Institutu interních auditorů.

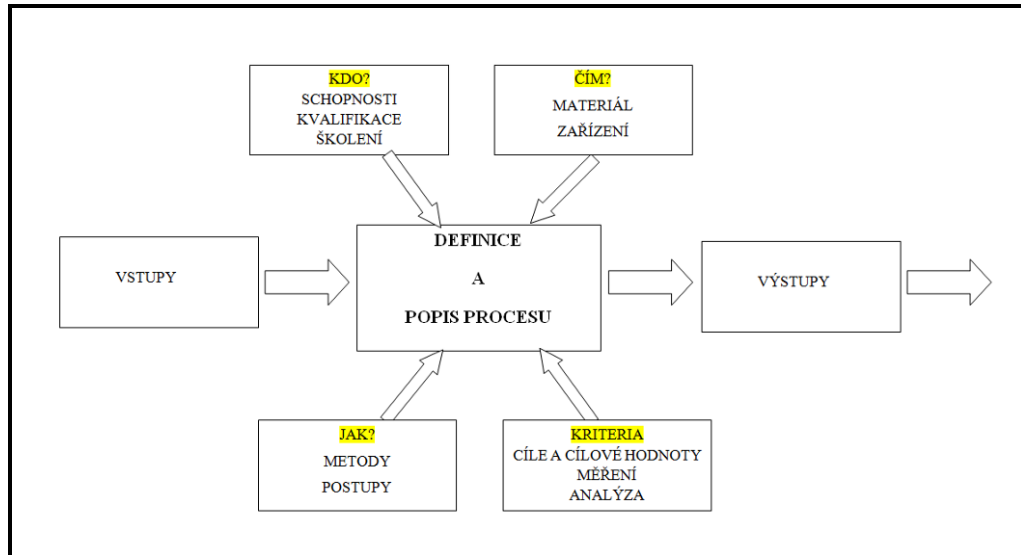
Při vlastním šetření bylo zjištěno, že dokument **Výsledek auditu** (příloha č. 3) a ani **Karta neshody** (příloha č. 4) **neuvádí:**

- doporučený termín odstranění zjištěné neshody a osobu odpovědnou za její odstranění,
- doporučený termín kontroly provedení nápravy a odpovědnou osobu za kontrolu.

Další navazující dokument je **Zpráva o odstranění nedostatku z hloubkového auditu**, který slouží k evidenci a kontrole odstraňování zjištěných neshod z hloubkového auditu (obrázek č. 8).

Obecné schéma želvího diagramu je na následujícím obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Obecné schéma želvího diagramu



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Analýza systému kvality

Hlavním principem společnosti je orientace na uspokojování potřeb zákazníka a dosahování jeho maximální spokojenosti. S tímto principem souvisí i pohled společnosti na nastavení managementu jakosti, s jehož nastavením vzniká předpoklad doručení kvalitního produktu zákazníkům. Základním požadavkem systému managementu jakosti je, aby měla firma vytvořený, zavedený, zdokumentovaný, uplatňovaný a udržovaný systém řízení kvality. V současnosti je ve společnosti zaveden systém řízení kvality v souladu s požadavky normy ISO 9001: 2008 a je součástí integrovaného systému řízení, který je blíže popsán v subkapitole 4.2. Vzhledem ke své strategii dosahování maximální spokojenosti zákazníka je pro společnost otázka kvality všech dodávaných produktů velmi významná, a proto je nastaveno řízení a kontrola kvality napříč všem procesům ovlivňujícím kvalitu výstupu.



5.3.1 Dokumentace managementu jakosti

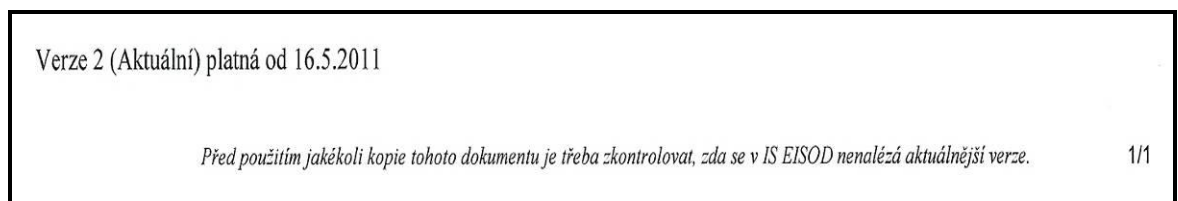
Se zajištěním kvality všech výstupů souvisí i vypracování podrobných popisů procesů a jejich řízení a vypracování řízené dokumentace. Základní dokument zabývající se řízením kvality ve společnosti je Příručka integrovaného systému řízení (IMS), v současné době je v platnosti verze 5, která byla aktualizovaná v březnu roku 2014 (příloha č. 1). Její součástí jsou vytyčené cíle jakosti, které jsou vypracovávány pro každý rok, podrobněji rozpracovány v subkapitole 4.2. (příloha č. 2). Nedílnou součástí zajištění kvalitní bezpečné stravy je vypracovaný systém HACCP (zkratka anglického Hazard Analysis and Critical Control Point – Systém analýzy nebezpečí a kontroly kritických bodů), Provozní, hygienický a sanitační řád a další závazné směrnice a opatření, které vycházejí z platných předpisů a tvoří firemní nadstavbu:

- QS - Řízení výrobního procesu,
- QS - Dodávání produktů,
- ES - Nakládání s odpady,
- ES - Nakládání s chemickými látkami a přípravky,
- MP – Hygienická pravidla,
- MP – Pracovní řád společnosti,
- Z poznatků kontrol a zjištění orgánů státního odborného dozoru,
- Průběžná školení v provozní hygieně (SHVP, HACCP), BOZP a PO, EMS a odborná školení firem dodávající čisticí a dezinfekční prostředky,
- Etické zásady podnikání společnosti.

Zodpovědnost za proškolení a znalost platných směrnic a nařízení všech zaměstnanců útvaru má vedoucí útvaru. Zaměstnanci jsou proškolení podle plánu školení a na závěr školení prokazují své znalosti absolvováním závěrečného testu. Prezenční listina i vyplněné testy se zakládají do předepsané dokumentace.

Veškerá dokumentace je umístěna na firemním intranetu v programu IS EISOD jako řízená dokumentace. Každý zaměstnanec, který dokument vytiskne, nese odpovědnost za jeho aktuálnost a platnost. Každý vytištěný dokument je označen upozorněním, které je znázorněno níže na obrázku č. 10. Výtisk není označen jako řízená či neřízená kopie.

Obrázek č. 10: Upozornění kontroly platnosti dokumentu



Zdroj: firemní dokumentace

5.3.2 Systém řízení kvality v nastavených procesech ve stravovacím provozu

Zajištění kvality výstupu a tím i spokojenosti cílového zákazníka je možné docílit nastavením kontrolních procesů a mechanismů pro jednotlivé postupy související s produkcí statku.

Důležité je identifikovat související procesy, rozpoznat a definovat kritická místa procesu a jeho možná rizika, stanovit účinná preventivní a kontrolní opatření a postupy a zajistit striktní dodržování definovaného postupu a pravidelnou kontrolu a zároveň se zabývat otázkou neustálého zlepšování, zefektňování a zvyšování účinnosti daných nastavení, tak aby byl zajištěn kvalitní a zdravotně nezávadný produkt.

Vzhledem k zaměření práce se autorka při svém šetření orientovala na procesy sloužící k zajištění produkce stravy.



Procesy související s přípravou stravy, v nichž se uplatňuje systém řízení kvality:

- Realizace nákupu,
- Příjem zboží,
- Skladování,
- Výroba pokrmů,
- Expedice a distribuce hotových pokrmů,
- Manipulace a likvidace odpadů.

V následující části práce budou jednotlivé procesy definovány na základě analýzy procesů, identifikace jejich kritických bodů a rizik a opatření vedoucí k eliminaci rizika a tím zamezení vzniku nekvalitního a závadného produktu. Ve stravovacím provozu probíhá audit procesů ze dvou pohledů, a to audit procesů z pohledu zavedeného systému řízení společnosti a audit procesů z pohledu identifikace rizik specifických pro gastronomii, čili dodržování nastavených procesů v Systému kritických bodů (HACCP). V navazující části bude vyhodnoceno dodržování aplikovaných procesů a opatření na základě výsledku externího auditu Systému HACCP a interního auditu procesů a další nastavených interních kontrol.

V IMS (Integrovaném Management Systému) je auditovaný proces související s přípravou stravy nazván jako *Výroba teplé a studené stravy* (hlavní proces na úrovni provozní jednotky) a zahrnuje dílčí procesy, které jsou analyzovány v následující části práce. Jeho prvkem není proces Realizace nákupu (podpůrný proces na úrovni provozní jednotky).

Ve společnosti jsou aplikovány principy systému HACCP, který je prověřován externím auditem na základě identifikovaných rizik a jeho frekvence je jednou ročně.

V dubnu letošního roku proběhne sdružený audit na IMS, jehož součástí je i certifikovaný systém HACCP a jeho úspěšné absolvování je jedním z cílů společnosti definovaných pro letošní rok (obrázek č. 11).

Obrázek č. 11: Cíl jakosti společnosti

| |
|-----------------------------------------------------------------------|
| 3. Úspěšnost absolvovat sdružený audit (QMS, EMS, HACCP, BOZP) |
| Odpovědnost: Generální ředitel |
| Termín plnění: 04/2014 |
| Cílová hodnota: 100% obhájit certifikáty IMS na další tříleté období |

Zdroj: firemní dokumentace

Realizace nákupu – podpůrný proces na úrovni útvaru

Proces nákupu je nastaven na dvou úrovních:

1. **Proces Nakupování** je na tomto stupni řídicím procesem, je součástí IMS a je řízen oddělením centrálního nákupu, které je součástí managementu společnosti, v čele oddělení stojí manažer centrálního nákupu. Mezi jejich kompetence patří řízení nákupních požadavků, výběr dodavatelů na základě výběrových řízení a splněných požadavků jakosti (ISO), hodnocení dodavatelů, reklamace na dodavatele. Oddělení centrálního nákupu zajišťuje dodavatelské audity.
2. **Proces Realizace nákupu** je specifikován pro nákup na pobočce, je procesem podpůrným a slouží k zajištění vstupních surovin pro vlastní produkci stravy.

V této části práce se budeme zabývat nákupem na úrovni provozu. Proces je popsán směrnici a vývojovým diagramem.

Nákup zboží je možné pouze centrálně přes IS, který obsahuje seznam povolených dodavatelů i na lokální úrovni a je aktualizován jeden krát měsíčně. Vedle seznamu povolených dodavatelů je vytvořena složka TOP produktů, které jsou preferovány při nakupování, neboť jsou ekonomicky nejvýhodnější. Mimo objednávací systém není možné zboží objednat. K faktuře je přikládána objednávka, jinak není faktura zaplacená. Kontrola dodržování nastaveného procesu je pomocí IS, který neumožní objednávku u neschváleného dodavatele. Pravidelně se zpracovávají statistiky nákupu.



V následujícím obrázku je ukázka vnitřní kontroly nastavených pravidel nakupování (obrázek č. 12)

Obrázek č. 12: Ukázka vnitřní kontroly nastavených pravidel procesu nákupu

| CHECKLIST | | | |
|------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------|--|
| Provozní jednotka (PJ): | | Kontroloval: | |
| Oblastní ředitel (OŘ): | | Podpis OŘ: | |
| Vedoucí PJ (VPJ): | | Podpis VPJ: | |
| Datum: | | Hodnocení 5 až 1 (5 = výtečně, 1 = nepřijatelné, 0 = nehodnoceno) | |
| HODNOCENÝ STAV, ČINNOST... | STAV | KOMENTÁŘ | |
| Nákup, závazky, majetek, pohledávky | X | | |
| - je k dispozici aktuální seznam povolených dodavatelů | 5 | | |
| - ceny dodávaného zboží souhlasí s platnými cenky | 5 | | |
| - pro objednávky se využívají TOP položky | 5 | | |
| - kontrola nařízených objednávek a odběrů zboží | 0 | | |
| - vedoucí provozu pracuje se seznamem faktur po splatnosti | 5 | | |
| - energie: šetří se, kde to lze/nesvíti se zbytečně | 5 | | |

Zdroj: firemní dokumentace

Kritický bod – identifikace rizika:

- **Existence substitutů k TOP produktům**

Na základě vlastního šetření bylo zjištěno, že k vybraným ekonomicky nejvýhodnějším TOP produktům **existují** v objednávacím systému **substituty**, které jsou dražší. Požadavek z centrály je preference TOP produktů, pokud je realizována objednávka ekonomicky méně výhodných produktů, je povinnost objednávku zdůvodnit.

- Nedostatek může přinášet finanční ztráty.

Výroba teplé a studené stravy (hlavní proces na úrovni provozní jednotky) zahrnuje:

- **Příjem zboží**

Proces je popsán ve směrnici, Provozním, hygienickém a sanitačním řádu a v HACCP. Jsou v něm definovány časy pro příjem potravin dle jejich slučitelnosti, sanitace prostor mezi jednotlivými přejímkami zboží. Prostor je využíván i k manipulaci s čistým a špinavým prádlem a likvidaci odpadů. Časové vymezení a manipulace s prádlem a odpady je přesně určeno v procesu včetně popisu sanitace prostor.



Součástí příjmu zboží je i kontrola přejímaných potravin. Potravinu kritického charakteru (např. maso, mléčné a lahůdkářské výrobky apod.) mají být přeměřeny vpichovým teploměrem a záznam naměřených teplot má být proveden na dodací list ke kontrolované surovině. Ovoce a zelenina je kontrolována vizuálně – stav, škůdci, plísně. Nedílnou součástí je kontrola neporušitelnosti obalů a data trvanlivosti. Dále probíhá dozor dodaného množství – kusů, váhy. V procesu jsou identifikována rizika pomocí nastavení HACCP, např. měření teploty masa při příjmu.

Neidentifikovaný kritický bod – riziko:

Není veden záznam o provedené vizuální kontrole potravin a kontrole data trvanlivosti bez ohledu na případný nález.

- Z vlastního šetření vyplynulo, že **základem kontroly** provedené činnosti je **důvěra** v personál přejímající zboží na základě proškolení. Záznam je proveden pouze při zjištěné závadě. Není okamžitá zpětná kontrola provedených záznamů měření podle předpisu.
- **Bez zpětné opakované kontroly** vzniká nebezpečí zanedbávání předepsaných pracovních povinností a nařízení.

- **Skladování**

Proces skladování je popsán ve směrnici, Provozním, hygienickém a sanitačním řádu a v HACCP. Proces skladování řeší jednotlivé položky rozdělené podle typu a specifických požadavků na proces skladování.

Prostory jsou rozděleny na:

- sklad obalů,
- příjem pečiva a sklad pečiva,
- sklad koloniálu,
- sklad mléčných výrobků č. 1 a č. 2,
- sklad mražené zeleniny,
- chlazený sklad neočištěné zeleniny,
- chlazený sklad ovoce,



- chlazený sklad cibule,
- chlazený sklad nápojů,
- chlazený sklad vajec,
- vyloukárna vajec,
- chlazený sklad,
- chlazený sklad masa.

Jsou určeny postupy skladování, vyskladňování, požadované teploty prostor a jejich měření, povinné záznamy naměřených teplot a vyplňování dokumentu **Průvodka pokrmu** (např. při manipulaci s masem) a **Záznam o podmínkách ve skladu za měsíc** (příloha č. 5).

Kritický bod – riziko: zkrřížená kontaminace

- V tomto procesu se dá najít několik rizikových faktorů. Jedním z kritických bodů může být přesnost a pravidelnost měření a provádění požadovaných záznamů, ale **větší riziko** autorka práce spatřuje **v nedodržování přesně definovaných postupů při skladování** (dodržování časového rozpisu a zónování ve skladech smíšeného zboží), přičemž může dojít ke kontaminaci a znehodnocení zboží.
- Není nastavena průběžná kontrola všech předepsaných postupů a měření.

- **Výroba pokrmů**

Proces je popsán ve směrnici a vývojovým diagramem, v Provozním, hygienickém a sanitačním řádu a v HACCP. Proces výroby pokrmů má několik fází a velmi různorodé výsledné produkty (polévky, studené pokrmy, teplá jídla aj.). V každé fázi je nutné dodržovat specifické požadavky a kritéria na postupu zajišťující požadovanou kvalitu a nezávadnost. V tomto procesu se může vyskytnout velké množství rizik, které by pak mohly velmi výrazně ovlivnit jakost pokrmů. V celém procesu jsou určeny kritické body a preventivní opatření, která eliminují rizika znehodnocení připravovaného pokrmu.

Mezi identifikované kritické body při přípravě pokrmů patří:

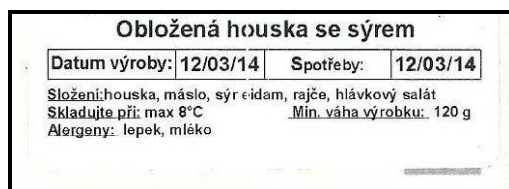
- dodržování předepsané teploty při tepelné úpravě,
- dodržování předepsané teploty při uchovávání hotových teplých pokrmů,
- dodržování předepsané teploty při expedici hotových teplých pokrmů,
- dodržování předepsané teploty u pokrmů studené kuchyně,
- dodržování doby použití jednotlivých druhů pokrmů,
- dodržování předepsaných postupů u teplých, studených a mléčných nápojů,
- dodržování předepsaných receptur a norem a dietního systému,
- dodržování technologických postupů,
- identifikace alergenů.

Vlastním šetřením bylo zjištěno, že tento proces je poměrně precizně rozpracován, **identifikovaná rizika jsou štítkem označena přímo na kritických místech** a existuje celá řada kontrolních mechanismů a zpětných vazeb, v tomto procesu se dá předpokládat velmi malé riziko vzniku příčiny ovlivňujícího kvalitu produktu.

- Potenciální riziko představuje nedodržování předepsaných kritérií nebo nedokonalé měření a v záznamech kontrolních měření.

Pro příklad je uveden na následujícím obrázek č. 13 štítek používaný pro identifikaci a sledování alergenů.

Obrázek č. 13: Štítek – alergen



Zdroj: firemní dokumentace



- **Expedice a distribuce hotových pokrmů**

Proces je popsán ve směrnici, v Provozním, hygienickém a sanitačním řádu a v HACCP. Přesné dodržování nastaveného procesu je velmi důležité pro zachování kvality produktu před jeho předáním cílovému zákazníkovi. Expedice teplých a studených pokrmů je rozdělena na dvě části: pomocí gastronádob a termoportů a expedice tabletovým systémem.

Kritickými body – riziky v tomto procesu jsou:

- nebezpečí přerušení teplotního řetězce,
- nedostatečná kontrola a měření teploty a nedostatečný záznam,
- nedostatečné použití předepsaných ochranných pomůcek (jednorázové čepice, ústenky a rukavice),
- kontaminace přepravními nádobami – nedodržení hygieny,
- chyby v dietním systému – nesprávné nandání jídla, chybně označená porce.

Všechny kritické body jsou v procesu označeny jako rizika včetně vyplňovaných dokumentů.

Vlastním šetření bylo zjištěno dodržování nastavených požadavků a postupů na analyzovaný proces. Je nastaveno více stupňů kontroly. Vlastní expedici kontroluje šéfkuchař, nutriční terapeuti provozovny. Pro proces je vypracován formulář **Průvodka pokrmů** a **Záznam o výdeji pokrmů** (příloha č. 6) ve výdejní části, které jsou při expedici vyplňovány. Je předepsaná povinnost skladovat záznamy po dobu jednoho měsíce.

- Možné riziko je vstup civilní osoby bez ochranného oděvu nebo vnášení různých předmětů či použitého nádobí.
- **Manipulace a likvidace odpadů**

Dodržování nastavení tohoto procesu a jeho kontroly je nedílnou součástí zajištění kvality a nezávadnosti výstupu.



Kritickými body – riziky v tomto procesu jsou:

- kontaminace pokrmů,
- ekologické znečištění.

Ve společnosti je vypracován Registr environmentálních aspektů (EA), do něhož je zařazena i produkce odpadů vznikající ve stravovacím provozu a Řízení environmentálních aspektů je jedním z auditovaných procesů v systému IMS.

V provozovně se **nachází chlazený sklad biologického odpadu**, kam se soustřeďuje biologický odpad vznikající během procesu přípravy stravy a je likvidován po ukončení celého procesu, tak aby nemohlo dojít ke kontaminaci stravy a tím k znehodnocení výstupu. Společnost má **smluvní partnery**, kteří **zajišťují ekologickou likvidaci odpadů** podle třídění.

- Není nastavena průběžná kontrola dodržování časů a způsobu odnášení odpadu vzniklého při přípravě stravy. Není vedena evidence.
- Vzniká možnost kontaminace prostor (např. pro přípravu masa) nebo vstupních surovin.

Další zavedený systém řízení a kontroly kvality je systém vnitřní kontroly:

1. **Karta střediska** – na základě vypracovaných směrnic se kontroluje oblast stavebně-technická, oblast majetková, oblast pracovně-právní a oblast nakládání s odpady a CHLS (chemické látky a směsi). Kontrola se provádí podle nastavení ve směrnici.
2. **Interní kontrola částí provozoven** na základě vypracovaného checklistu (obrázek č. 14) probíhá namátkově, provádí ji oblastní ředitel, čili vedoucí provozovny nebo pověřenec ISO.

Obrázek č. 14: Ukázka vnitřní kontroly nastavených pravidel skladování potravin a zboží

| CHECKLIST | | | |
|------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------|--|
| Provozní jednotka (PJ): | | Kontroloval: | |
| Oblastní ředitel (OŘ): | | Podpis OŘ: | |
| Vedoucí PJ (VPJ): | | Podpis VPJ: | |
| Datum: | | Hodnocení 5 až 1 (5 = výtečně, 1 = nepřijatelně, 0 = nehodnoceno) | |
| HODNOCENÝ STAV, ČINNOST... | STAV | KOMENTÁŘ | |
| Skladování potravin a zboží | | | |
| - dodržuje se předepsané uložení potravin (regály, rohože) | 5 | | |
| - sledují se a dodržují doby expirací - sklady FF | 5 | | |
| - sledují se a dodržují doby expirací - sklady DF | 5 | | |
| - sledují se a dodržují doby expirací - příruční lednice | 5 | | |
| - ve skladu je viditelně vyvěšen aktuální Skladový řád | 1 | | |
| - měřidla jsou k dispozici všude, kde je to třeba | 5 | | |
| - vedou se řádně záznamy do formulářů HACCP | 3 | | |

Zdroj: firemní dokumentace

3. Interní hygienická kontrola na základě vypracovaného checklistu (obrázek č. 15) probíhá jednou ročně.

Obrázek č. 15: Interní hygienická kontrola

| Protokol z hygienické kontroly | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Provozní jednotka: | | 201 / Restaurace Nemocnice Na Bulovce | | Termín zpětné vazby od OŘ/ŘŘ: | | 31.7.2013 | |
| Oblastní ředitel: | | Zdeněk Staněk | | Kontroloval: | | Alena Zahradková (HASAP) | |
| Vedoucí PJ: | | Zdeněk Staněk (v pracovní neschopnosti) | | | | | |
| Datum: 10.7.2013 | | | | | | | |
| BODY | PŘEDMĚT KONTROLY | KONTROLOVÁNO | | NH | závada/termín odstranění | odpovídá | odstraněno |
| | | bez závady | zjištěné závady | | | | |
| 1 | Zdravotní průkazy | x | | | | | |
| 1 | Dokument PHS řád | x | | | | | |
| 1 | Dokument HACCP | x | | | zpracování hodnoceno auditem 9.2.2013 | | |
| 1 | školení hygiena | x | | | | | |
| 3 | Formuláře HACCP, skladový řád | | | 1 | zlepšit záznamy v suchém skladu a v lednici načaté sýry, lednice kompletně T: ihned | skladník | Máme dva nové zaměstnance skladu, byli opětovně proškoleni o záznamech, záznamy doplněny o potřebné údaje. |
| 5 | Osobní hygiena - ozdobné předměty, pokrývka hlavy | | | 3 | nenosit šperky na výdeji (1 paní, 1 brigádnice v kompletní), v pracovním oděvu nepouštět prvozovnu T: trvale | všichni / VPJ / zástup | Všichni pracovníci, včetně brigádníků znovu proškoleni o špercích i možnostech opuštění pracoviště během pracovních přestávek. |
| 5 | Zákaz kouření, kovové drátěnky | x | | | | | |
| 5 | Provozní hygiena - úklid, úklidové pomůcky, technologie | | | 2 | odmrazit mrazicí boxy (maso, zelenina), umýt mřížky VZT na expedici T: 24.7.2013 | | Mrazicí box odmrážen a sanitován, mřížky VZP na expedici odmontovány umyty a opět instalovány. |
| 5 | Skleněné, plechové obaly ve výrobě a výdeji | | | 1 | nevnášet kartony do čisté výroby T: ihned | všichni | Všichni zaměstnanci opětovně proškoleni. |
| 5 | Skladování potravin - dle druhů, v regálech, měřidla | | | 1 | neskladovat potraviny (pečivo) na zemi T: ihned | všichni | Pracovníci úseku pečiva poučeny a zvýšen dohled. |
| 5 | Označování potravin, polotovarů, pokrmů | | | 1 | značit načaté potraviny v mrazicích skladech a řádně potraviny zakrývat T: ihned | skladník | Novým i stávajícím zaměstnancům skladu zdůrazněna potřeba přísného dodržování správného značení všech načatých produktů. |
| 5 | Prošlé potraviny, polotovary, pokrmy, nejsou používány zakázané suroviny | x | | | | | |
| 5 | Zamražené produkty / potraviny | | | | | | |
| 5 | Využívání pracoviště dle určení - křížení činností | | | 2 | při fasování produktů dodržovat oddělený režim, riziko kontaminace potravin od neočištěné zeleniny T: ihned | kuchaři SK | Pracovníci skladu poučeni o nutnosti dodržování odděleného skladového výdeje u potravin s možností kontaminace. |
| 5 | Technologický postup výroby | x | | | | | |
| 5 | Členění pracovního náčiní (nože, prkénka) | | | x | | | |

Zdroj: firemní dokumentace



4. Interní audit Operation excellence

- jedna z forem interního auditu,
- pro zjednodušení provádění,
- maximalizace přínosu jsou záznamy prováděny v elektronickém formuláři na intranetu,
- pouze jeden auditor – vlastník procesu,
- na základě pokynu provozního ředitele,
- na intranetu jsou taktéž evidována a sledována nařízená opatření, opatření s vlivem na další procesy (IS / Audity),
- záznamy jsou pravidelně vyhodnocovány v historické řadě (funkce intranetu).

Formulář záznamů Interní audit Operation excellence je uveden v příloze č. 6

Uvedené kontroly se ve svém zaměření překrývají s auditu procesů i systému HACCP. Podrobnější analýza bude vypracována v souvislosti s výsledky auditů.

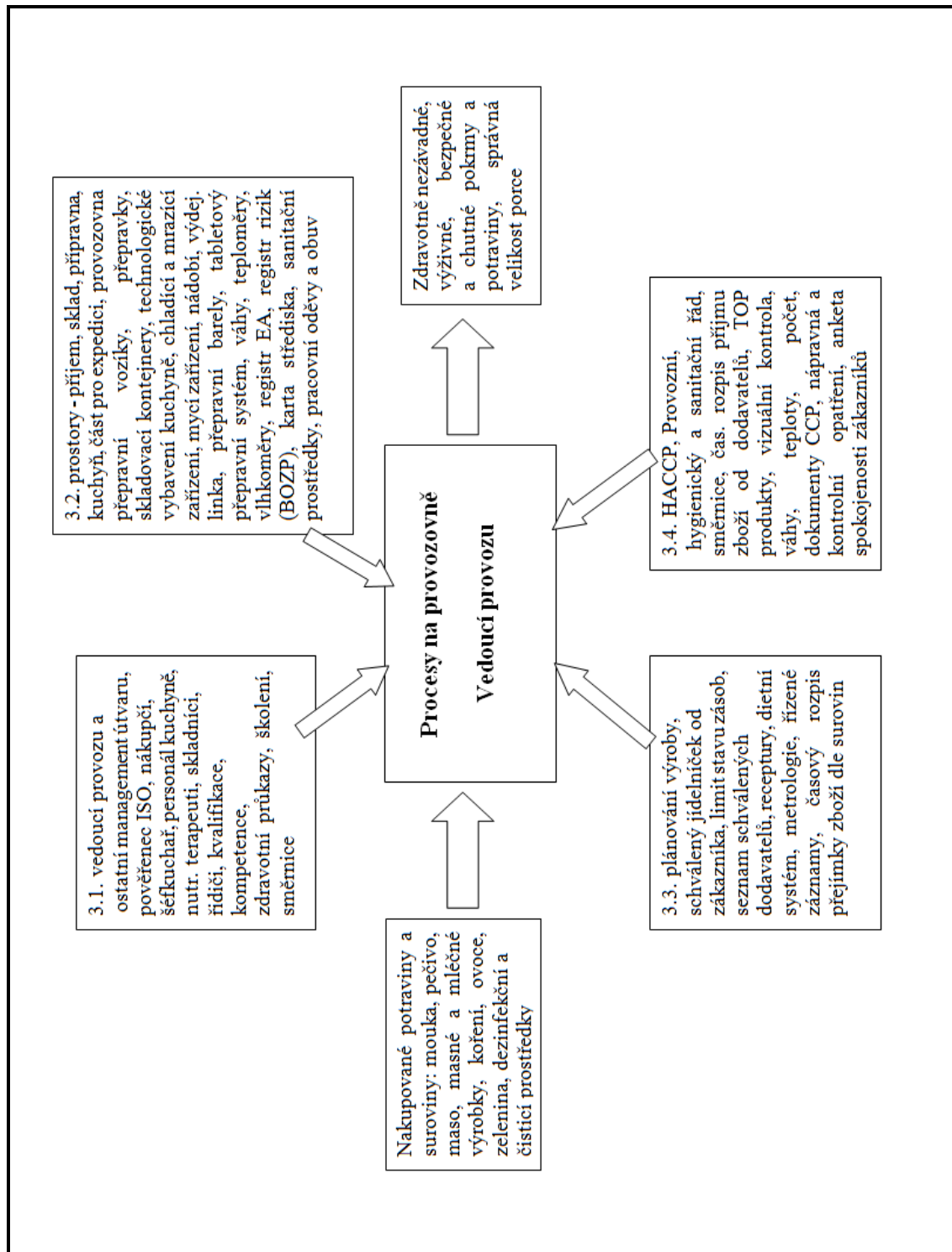
5.3.3 Analýza výsledku auditů

Autorkou práce bylo použito želvího diagramu pro analýzu výsledků interního auditu procesů jako názorná ukázka zaměření pozornosti auditorů.

Ve dvou následujících schématech „želvy“ jsou:

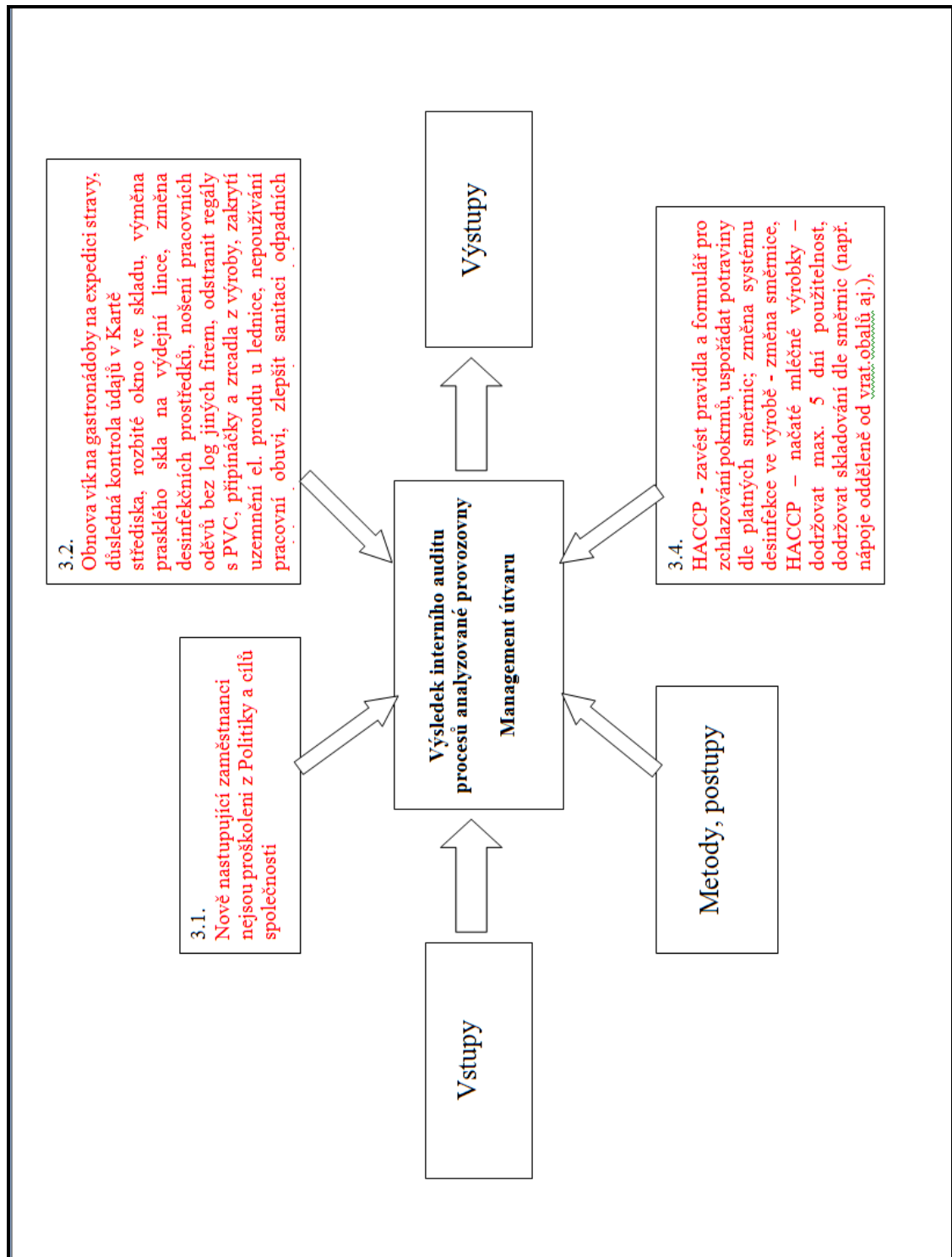
- v prvním z nich zjednodušeně rozpracovány procesy v provozovně,
- druhé schéma želvy znázorňuje výsledek interního auditu procesů a červeně jsou zapsány zjištěné neshody.

Obrázek č. 16: Schéma želva Procesy na provozovně



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 17: Schéma želva Výsledek interního auditu



Zdroj: vlastní zpracování



Z analýzy výsledku auditu procesů lze vyčíst, že hlavní zaměření, kde bylo zjištěno i nejvíce neshod, je na provozní a administrativní záležitosti, v oblasti Řízení lidských zdrojů byl zjištěn administrativní nedostatek – nedoložená prezenční listina. Dále byly zjištěny i neshody v dodržování HACCP a jiných směrnic.

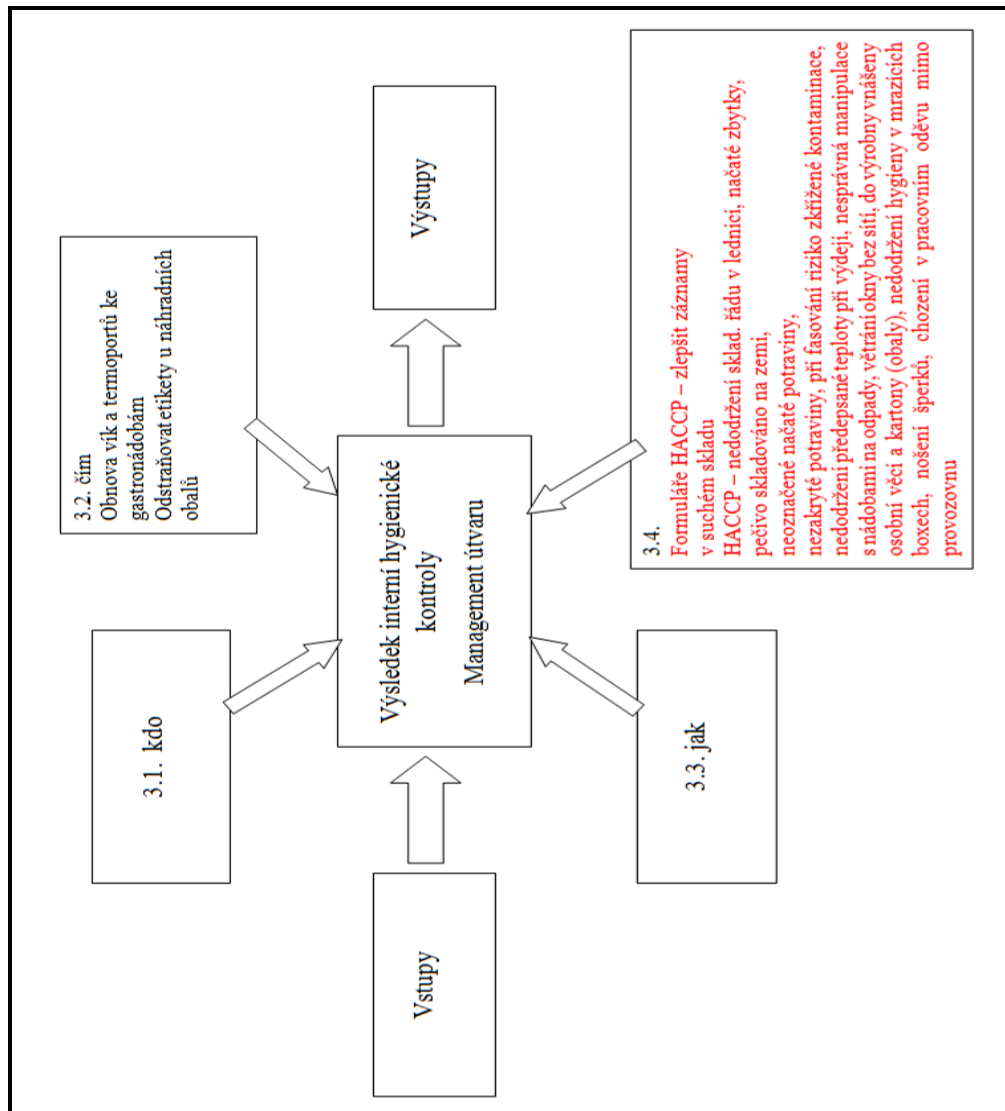
Autorka práce má k dispozici ještě výsledek externího auditu HACCP, podle vyjádření vedoucího provozu se zjištěné nedostatky týkaly provozně stavebních problémů, jako např. plíseň, vyšší vlhkost, omlácené zdivo a dále nedostatku dodržování hygienických pravidel – nošení šperků, neshoda v HACCP byla zaznamenána v nedodržování standardů ve skladech – zónového rozdělení skladu, přičemž vznikalo nebezpečí zkřížené kontaminace. Tato neshoda se neustále opakuje, ale je nutno konstatovat, že se jedná o různé sklady.

Z výsledku interní hygienické kontroly, která se konala v červenci roku 2013, vyplývá, že se s odstupem čtyř měsíců od interního auditu (březen roku 2013) některé nedostatky opakují a objevily se i dříve nezjištěné neboli by se dalo s určitou pravděpodobností předpokládat, že mohly být přehlédnuty z důvodu nedostatečné analýzy kritických bodů a rizik v procesu. Dále z výše uvedeného vyplývá nedostatečná zpětná kontrola splnění a hlavně dodržování nápravného opatření.

- obnova vík na gastronádoby,
- nedodržování hygienických nařízení – šperky,
- HACCP – otevřené, neoznačené potraviny v lednici, nedodržení data spotřeby od otevření, neuspořádaná lednice podle standardů,
- HACCP – nedodržování zásad při fasování – křížení potravin → zkřížená kontaminace – nová neshoda,
- HACCP – nedodržení předepsaných teplot expedice – nová neshoda,
- nedodržení manipulace s nádobami na odpady,
- větrání okny bez sítí – nová neshoda.

V následujícím schématu je zanesen výsledek interní hygienické kontroly, na kterém je patrné, že bylo identifikováno více nedostatků v oblasti HACCP, čili více kritických a rizikových míst procesu, nežli v interním auditu procesů.

Obrázek č. 18: Schéma želva Výsledek interní hygienické kontroly

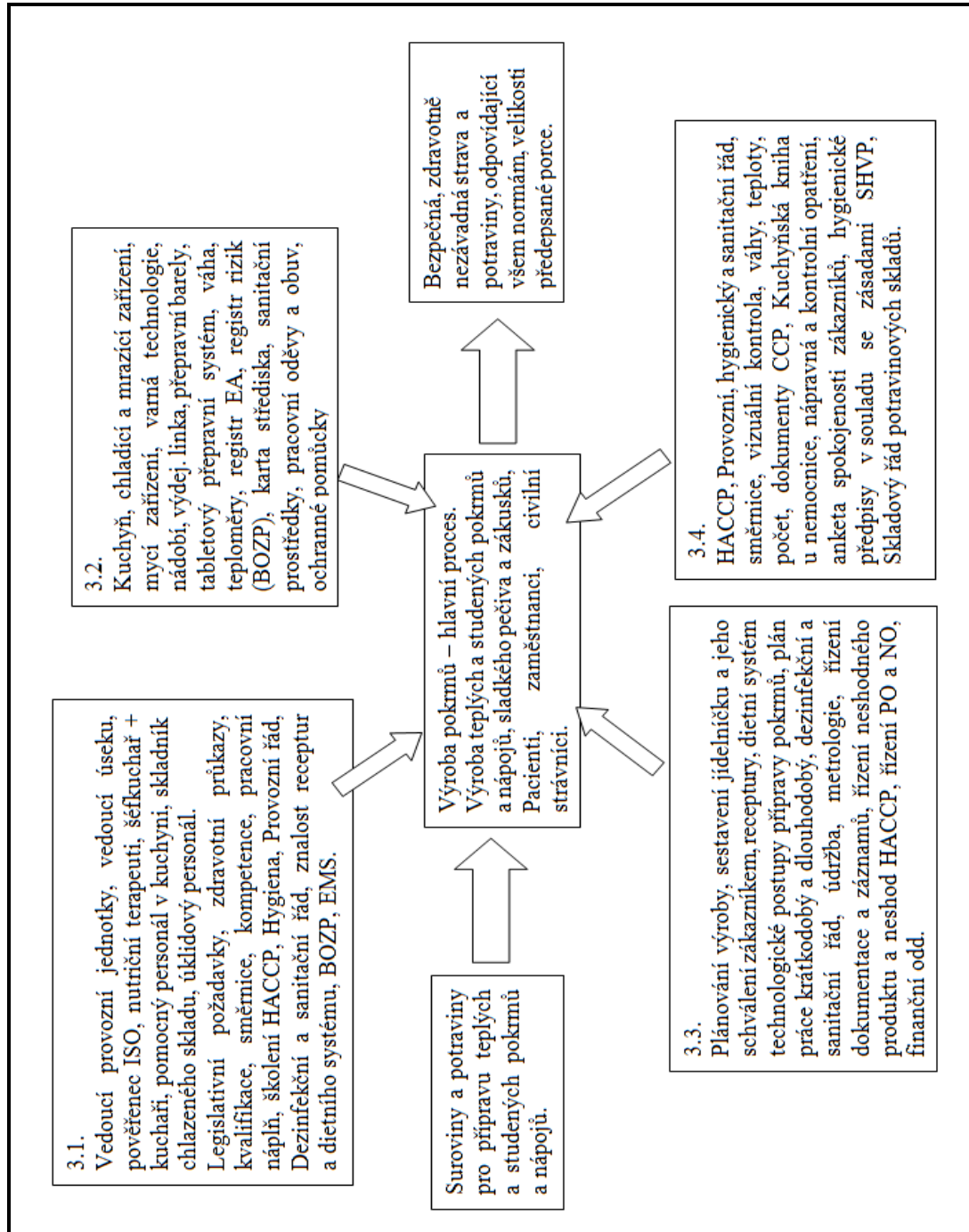


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dílčího závěru se autorka práce přiklání k zavedení analýzy procesů a s ní spojené identifikace rizik pomocí analytického nástroje – diagramu „Želva“. Jako příklad uvádí dva analyzované procesy, které jsou níže znázorněny na (obrázek č. 19 a obrázek č. 20). Jako hlavní proces byl vybrán Příprava pokrmů a jako podpůrný proces je zpracován Realizace nákupu. Při podrobné analýze každého procesu je nutné mít na zřeteli, že záměrem zkoumání procesu je identifikace ohrožení a rizik, která by mohla organizaci přinést ztráty v oblasti času, peněz, kvantity či kvality produkovaného zboží a že jejím přínosem je podpora zefektivnění fungování procesu a jeho neustálé zlepšování.

1. hlavní proces – Výroba pokrmů

Obrázek č. 19: Schéma želva Výroba pokrmů



Zdroj: vlastní zpracování



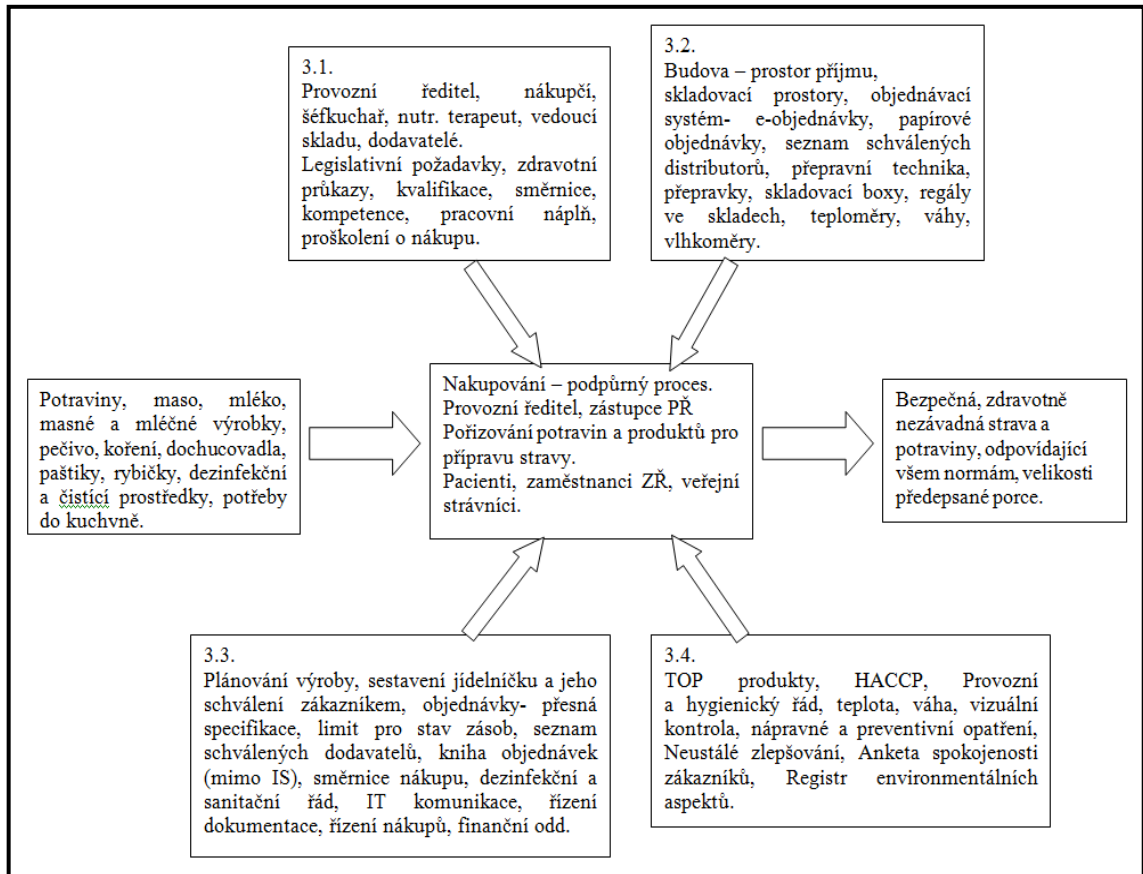
Proces Výroba pokrmů zahrnuje širokou škálu podprocesů, kterými je příprava konkrétních typů jídla, např.:

- polévky a hotová jídla,
- minutky,
- přílohy,
- pokrmy podávané za studena,
- bramboráky a palačinky,
- sladké pečivo a zákusky,
- teplé a studené nápoje aj.

Ke každému podprocesu je žádoucí vypracovat analytický diagram a identifikovat rizika ve všech částech schématu na základě porovnání souladu požadavků a reality.

2. podpůrný proces – Realizace nákupu

Obrázek č. 20: Schéma želva Realizace nákupu



Zdroj: vlastní zpracování

Proces Realizace nákupu v sobě může skrývat rizika v podobě ztrát:

- **času** – zpoždění dodávky zboží, absence objednaného produktu, dopravní problémy, nový neznalý řidič, nefunkční objednávací systém, pozdní schválení objednávky manažerem centrálního nákupu, nesprávně poskytnutá receptura pro nákup vstupních surovin, pozdní schválení jídelníčku zákazníkem,



- **peněz** – nevyužití TOP produktů, objednávka mimo schváleného dodavatele, chyby v účetnictví, nesprávně vystavená faktura, nekvalitní, zkažené, plesnivé zboží, nesprávný počet, nesprávná váha zboží (např. masa), chyby při přepravě – nedostatečné chlazení (rizikové zboží), nedodané zboží, zboží po lhůtě upotřebitelnosti a spotřeby, zboží po záruční době, nedostatečné proškolení zaměstnanců,
- **kvantity** – nesprávný počet, nesprávná váha zboží (např. masa), nedodané zboží, neprovedená objednávka,
- **kvality** – nízká kvalita vstupních surovin (zkažené, plesnivé zboží, chyby při přepravě – nedostatečné chlazení (rizikové zboží), zboží po záruční době, po lhůtě upotřebitelnosti a spotřeby → riziko nekvalitního výstupu.
- Ke každému analyzovanému procesu metodou želví diagram je nezbytné určit ke všem oblastem diagramu rizika procesu na základě přezkoumání souladu požadavků se skutečností.

Želví diagramy ani jiné nástroje pro analýzu rizik procesů nejsou povinné, ale mohou se stát velmi významnou pomůckou pro ujasnění vstupů a výstupů procesů, jejich jednotlivých kroků a vazeb na ostatní procesy systému managementu. Ke každému analyzovanému procesu metodou želví diagram je nezbytné určit ke všem oblastem diagramu rizika procesu na základě přezkoumání souladu požadavků se skutečností.

Tyto analytické nástroje mohou být i významným pomocníkem neustálého zlepšování procesů v organizaci, s důrazem na zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti a tím zajištění velmi vysoké spokojenosti svých zákazníků prostřednictvím vysoce kvalitních produktů.

- → **Ohrožení kvality zboží** → **Spokojenosti zákazníka** → **Loajality zákazníka**
→ **Image firmy** → **Ohrožení ztrátou zákazníků.**



6 Souhrnná a návrhová část

Úvod ke kapitole 6

Úspěch každé organizace závisí na porozumění a schopnosti plnit současné a budoucí potřeby a očekávání všech zákazníků, konečných uživatelů a jiných zainteresovaných stran.

Správné zavedení a nastavení podnikových procesů tvoří základ výkonnosti a konkurenční výhody moderní firmy.

Procesy jsou základními komponenty všech systémů organizace, a proto je důležité identifikovat všechny procesy v organizaci. Tato činnost umožňuje analyzovat a lépe pochopit charakter každého procesu, způsob jeho fungování a vzájemného ovlivňování s jinými procesy.

Účelem identifikace je též pochopení příležitostí neustálého zlepšování. Jejich správná specifikace také přispívá k hodnocení, a to prostřednictvím interních nebo externích auditů.

Nedílnou součástí organizace je i systém managementu jakosti, který se podílí na naplňování hodnot a cílů společnosti při neustálé zlepšování úrovně jakosti produktů a služeb. Požadavkem na management společnosti je v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu jakosti organizace, aby byla zajištěna jeho kontinuita vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti. Cílem každé firmy by mělo být nepřetržité zlepšování efektivnosti systému managementu kvality prostřednictvím politiky jakosti a jejich cílů, analýzy dat, výsledků auditů, nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání systému managementem.

6.1 Syntéza výsledků z provedených analýz

Z provedené analýzy procesů a interního auditu procesů ve sledované společnosti vyplynulo následující zjištění.

Autorka práce spatřuje nedostatečnost v aplikované mapě procesů, chybném funkčním rozdělení procesů a rozříštění zavedených procesů. Z mapy procesů není patrné vzájemné působení a ovlivňování jejich návaznosti. Chybné je zahrnutí principu



společnosti Uspokojování potřeb zákazníka do struktury procesů. Mapa procesů ve sledované společnosti postrádá základní hledisko, podle současného trendu, přidané hodnoty zákazníka.

Dalším identifikovaným problémem jsou nedostatečně vypracované předpisy procesů vývojovými diagramy, v nichž chybí uvedené konkrétní pracoviště a transparentně nastavená odpovědnost za konkrétní činnost. Na středisku není k dispozici legenda příslušných popisných značek. K diagramu není vypracován textový předpis, z čehož vyplývá riziko nesprávného dodržování postupu a chybná interpretace může způsobit ztráty různého rozsahu v daném procesu nebo při navázání dalších činností.

Autorkou odhalený nedostatek se vyskytuje přímo v nastavení procesu Řízení procesů, v jehož vývojovém diagramu je popsán dokument Registr monitorování a měření, který není funkční. Jiný dokument s definovanými parametry pro měření účinnosti a efektivnosti procesů nebyl při analýze subjektu objeven. Přitom jejich měření výkonnosti účinně podporuje fungování a zlepšování podnikových procesů a klíčové ukazatele by měly být měřeny v každém procesu.

Autorka práce spatřuje chybu též v nastavení procesu interního auditu procesů. V rámci integrovaného systému řízení jsou vypracovány standardní dotazníky se zaměřením na jednotlivé procesy, které hodnotí proces povrchně, především z administrativního pohledu. Nedostatečnost autorka vidí v absenci analytických nástrojů managementu procesu pro identifikaci rizik procesu při přípravě auditů. Analýza rizik patří k slabíně podnikového managementu. Dalším slabým místem je, že není nastavena systematická kontrola dodržování již odstraněných neshod, čili zavedených nápravných nebo preventivních opatření.

Ve sledované společnosti byl odhalen nedostatek ve vnitropodnikové komunikaci, především v toku informací od managementu směrem k řadovým zaměstnancům a to hlavně v otázkách organizačních a procesních aplikací společnosti. Mezi řadovými zaměstnanci byl zjištěn rozpor v interpretaci obdržených informací.



Je nezbytné poznamenat, že se jedná o složitý systémově řízený organismu, tedy není možné vytrhnout jednu oblast z kontextu a souvislostí a hledat příčiny, opatření a nápravu pouze v jedné z nich. Autorka zmiňuje jen ty oblasti, kterými se při své analýze zabývala a dle jejího názoru by navrhovaná řešení mohla přispět ke zlepšení a zefektivnění dílčích nastavení v podniku.

6.2 Návrh opatření

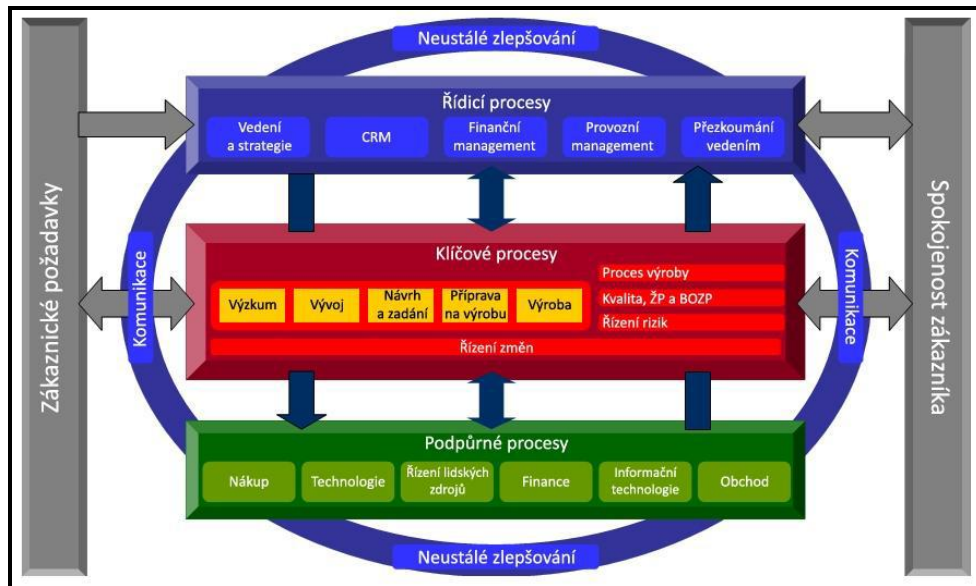
6.2.1 Návrh změny mapy procesů

Návrhem autorky je vytvoření podrobného modelu procesní mapy, ve kterém budou zachyceny všechny procesy s propojením na subprocesy a se znázorněním hierarchie mezi nimi. Nejnižší úroveň modelu bude tvořena procesy, které již nevytváří další podprocesy. Všechny úrovně modelu budou obsahovat odkazy na soubor informací s charakteristikou procesu, činností, kartou procesů a dalších podrobností týkajících se navazujících dílčích procesů.

Velmi důležitou otázkou při tvorbě procesní mapy je její přehlednost, názornost a srozumitelnost, proto autorka doporučuje jasné barevné odlišení jednotlivých typů procesů na základě funkčního rozdělení – hlavní, řídicí a podpůrné procesy. V návaznosti na předchozí analýzu autorka navrhuje stanovit základní charakteristiky jednotlivých procesů a s velkou pozorností je zařadit do jednotlivých skupin podle toho, jak by měly být řízeny. Ve vytvořené procesní mapě bude jasně patrné vzájemné působení a řízení jednotlivých typů procesů.

Cílem procesně řízené organizace je neustálé zlepšování stávajících procesů s důrazem na zvyšování efektivnosti systému managementu jakosti a tím zajištění vysoce kvalitního produktu a spokojenosti svých zákazníků, čili významným klíčovým ukazatelem je spokojenost zákazníka s přidanou hodnotou (výstupy z procesu).

Obrázek č. 21: Audit procesů – moderní metodický koncept řízení kvality ve výrobním podniku



Zdroj: KLIMENT, R. *Audit procesů – moderní metodický koncept řízení kvality ve výrobním podniku*. Praha, 2013. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí diplomové práce: Pavla Řimovská.

Autorka doporučuje tento model procesního řízení zavést do společnosti, protože ho považuje za velice efektivní. Schéma jasně definuje klíčové, řídicí a podpůrné procesy a jejich vzájemnou provázanost, působení a ovlivňování. Takto nastavené schéma umožňuje zajištění požadovaného cíle procesního řízení, kterým je neustálé zlepšování. Zároveň je systém procesů napojen na vstupy, definované požadavky zákazníků a výstupem je spokojenost zákazníků s přidanou hodnotou, jako základního hodnotícího kritéria v souladu se současným trendem.

Nejen pro jeho vysokou efektivitu autorkou práce je doporučeno zavedení navrhovaného modelu do analyzované společnosti, ale spatřuje i určitý náznak souladu se současným trendem v jejich aplikované struktuře, neboť hlavním procesem je uvedeno jako Uspokojování potřeb zákazníků a zároveň představuje hlavní princip společnosti.

S aplikací lépe fungujícího a transparentnějšího nastavení řízení ve společnosti souvisí i zavedení efektivnější vnitropodnikové komunikace, která úzce souvisí se všemi procesy probíhajícími v podniku. Doporučením autorky práce je předávat sdělení, která jsou jednoduchá, srozumitelná a jasná a velmi důležitým krokem bude zavedení zpětné vazby do komunikačního procesu, bez níž se stává komunikace



pouhým informováním. Touto změnou bude docíleno zlepšení pocitu sounáležitosti zaměstnanců s podnikem a tak bude dosaženo jejich větší osobní a pracovní angažovanosti. Je důležité si uvědomit, že dobře fungující a efektivní interní komunikace je komparativní výhodou organizace a nezbytností k uspokojování potřeb zákazníka.

6.2.2 Návrh změny předpisu procesů

V analyzované společnosti předpisy procesů neodpovídají současnému trendu nezbytné vizualizace.

Systém zpracování předpisů procesů ve sledované společnosti není v současnosti jednotný a jasný. V informačním systému existují předpisy procesů „starým způsobem“, což byl popis pomocí vývojového diagramu. Od tohoto způsobu se postupně upouštělo, v přechodné době byl popis procesu zpracován způsobem podle vlastního výběru. V poslední době se procesy popisují již jen textovým předpisem.

Autorka práce navrhuje provést revizi a sjednotit všechny předpisy procesů. Doporučuje, aby ke všem předpisům byly vytvořeny vývojové diagramy, jejichž výhodou je názornost procesu, znázornění návaznosti jednotlivých etap procesu, možnost označení kritických míst a označení identifikovaných rizik a související dokumentace. Vzhledem k výsledku analýzy, kde byl shledán zásadní nedostatek v nepropracovanosti diagramu, autorka doporučuje soustředit *pozornost* na odstranění nedostatků doplněním záznamu střediska, jehož se proces týká a vyznačením jasné kompetence, tak aby byl diagram úplný a nedocházelo k nejasnostem, které způsobují nefungování činností a následné potenciální riziko stagnace a vedou k neefektivnímu procesu ztrát produktivních časů, nebo efektivity využití pracovní doby zaměstnanců jednotlivých útvarů. Dalším důležitým krokem je vytvoření návazné dokumentace v podobě textového předpisu, čímž bude eliminováno riziko mylné interpretace diagramu. Každému zaměstnanci by měl být přístupný dokumentace legendy popisných značek vývojových diagramů, proto autorka doporučuje umístit dokument na firemní intranet do složky Dokumentů.



6.2.3 Nastavení ukazatelů výkonnosti a efektivnosti procesů

V analyzované společnosti byl zjištěn nedostatek a to je absence stanovených ukazatelů určených pro hodnocení efektivnosti zavedených procesů. Cílem každé společnosti je neustálé zlepšování a s tím související regulace zavedených procesů, u kterých je nezbytné měřit jejich výkonnost.

Autorka práce bude řešit zjištěný problém na úrovni sledované provozovny. Pro vyřešení daného nedostatku bude zapotřebí sestavit kompetentní tým a nastavit ukazatele pro jednotlivé procesy.

Doporučený postup pro výběr a aplikaci ukazatelů měření výkonnosti procesů je následující:

- 1) Nejprve bude přesně definován proces, u kterého se bude měřit výkonnost – vedoucím provozní jednotky.
- 2) Vlastníkem daného procesu bude vytvořen tým kompetentních pracovníků pro výběr ukazatelů.
- 3) Za vedení a moderování vlastníkem procesu bude aplikována metodou brainstormingu na téma volba ukazatelů pro měření výkonnosti procesu.
- 4) Z navržené škály při brainstormingu budou vybrány nejvhodnější ukazatele mající vypovídací schopnost o skutečné výkonnosti daného procesu – je nutné dosažení konsensu všech členů týmu.
- 5) Celou skupinou pracovníků budou navrženy matematické vztahy pro výpočet jednotlivých vybraných ukazatelů výkonnosti procesů.
- 6) Vlastník procesu stanoví potřebné informační vstupy pro výpočet ukazatelů výkonnosti.

Hlavním úkolem vlastníka procesu pak bude analyzovat hodnoty ukazatelů výkonnosti, zda jsou v přípustných mezích dle plánu. Účinnost procesu bude zajištěna, pokud jeho výstup bude dosahovat plánovaných a požadovaných parametrů, a to kvalitativních i kvantitativních. Efektivita procesu bude docílena, bude-li při dosažení všech požadovaných a plánovaných parametrů dosaženo přidané hodnoty, kterou interní či externí zákazník ocení.



Autorka jako příklad navrhla ukazatele výkonnosti pro podpůrný proces na úrovni provozovny, a to Realizace nákupu, který slouží k zajišťování hmotných vstupů do hlavního procesu, u kterého bude také vypracován návrh ukazatelů pro měření výkonnosti procesu.

- **Proces Realizace nákupu**

Ukazatele k měření výkonnosti procesu nákupu:

- obrátkovost zásob,
- průměrná vázanost zásob,
- poměr objemu neshodných dodávek k celkovým dodávkám,
- poměr objemu objednávek TOP produktů k celkovým objednávkám,
- poměr objemu e-obednávek k celkovým objednávkám,
- množství výkonů na jednoho pracovníka nákupu,
- průměrná doba reakce (doba dodání) na požadavky interních zákazníků,
- podíl vedlejších nákladů (doprava) na celkových nákladech nákupu,
- objem ztrát na výkonech jiných organizačních jednotek způsobených neshodnými nebo zpožděnými dodávkami,
- doba trvání schválení objednávky,
- dodavatelská spolehlivost klíčových dodavatelů.

- **Proces Výroba pokrmů**

Ukazatele k měření výkonnosti procesu nákupu:

- průběžná doba procesu,
- počet pracovníků potřebných k procesu,
- množství výkonů na jednoho pracovníka procesu výroby pokrmů,
- celkové náklady na proces,
- podíl vedlejších nákladů na celkových nákladech,
- podíl neshod v procesu,
- podíl neshodných výrobků k výstupům,
- průměrná ziskovost na pracovníka,
- náklady na reklamace.

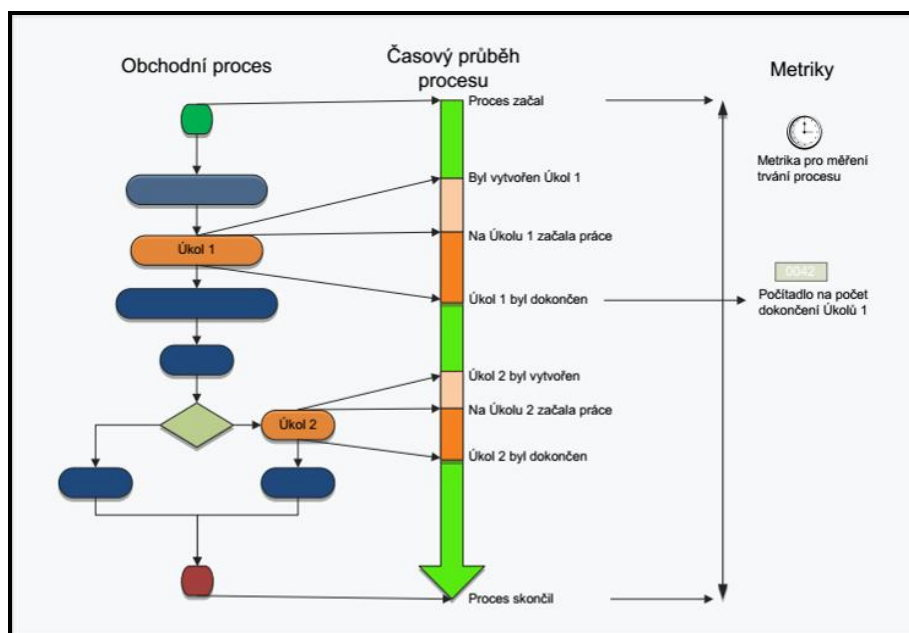
Autorka dále navrhuje pro zefektivnění sledování procesů zavést ve společnosti jejich měření pomocí softwarových technologií. V poslední době je velkou konkurenční výhodou společnosti schopnost sledovat obchodní operace, analyzovat je a okamžitě jednat.

Jako odezva na tyto požadavky vznikl nový přístup měření obchodních ukazatelů – business activity monitoring (BAM), pomocí něhož je analýza prováděna na základě real-time událostí. Systém sleduje námi aplikované požadavky na obchodní ukazatele, a pokud dojde k překročení jejich nastavených limitů, monitorovací nástroj tuto událost zachytí a okamžitě zpracuje a zašle o tom informaci (např. byl překročen čas vyhrazený pro zpracování důležitého úkolu).

Autorka považuje navrhovanou metodu jako vhodné rozšíření přístupů analýzy a měření procesů ve sledované jednotce. Tato metoda je vhodným doplňkem pro případ, kdy je potřeba stav okamžitě analyzovat a reagovat na něj.

Níže uvedený obrázek č. 22 znázorňuje princip business activity monitoringu.

Obrázek č. 22: Princip business activity monitoringu²



Zdroj: BĚHAL, J. Vy ještě neměříte svoje procesy? [online]. [cit. 2014-03-20].
Dostupné z: <http://www.trask.cz/data/files/bpm-vy-jestu-nemurite-svoje-procesy-43.pdf>

² V měřících bodech (sondách) odesílá proces nebo aplikace informace. Ty jsou pomocí časových a objemových metrik vzájemně provázány a porovnány. Použitím agregační funkce jsou potom hodnoty metrik využity pro plnění obchodního ukazatele (například průměrná doba trvání procesu).



6.2.4 Návrh změn v interním auditu

V oblasti interního auditu bylo autorkou práce nalezeno více nedostatků, které budou řešeny v této kapitole postupně.

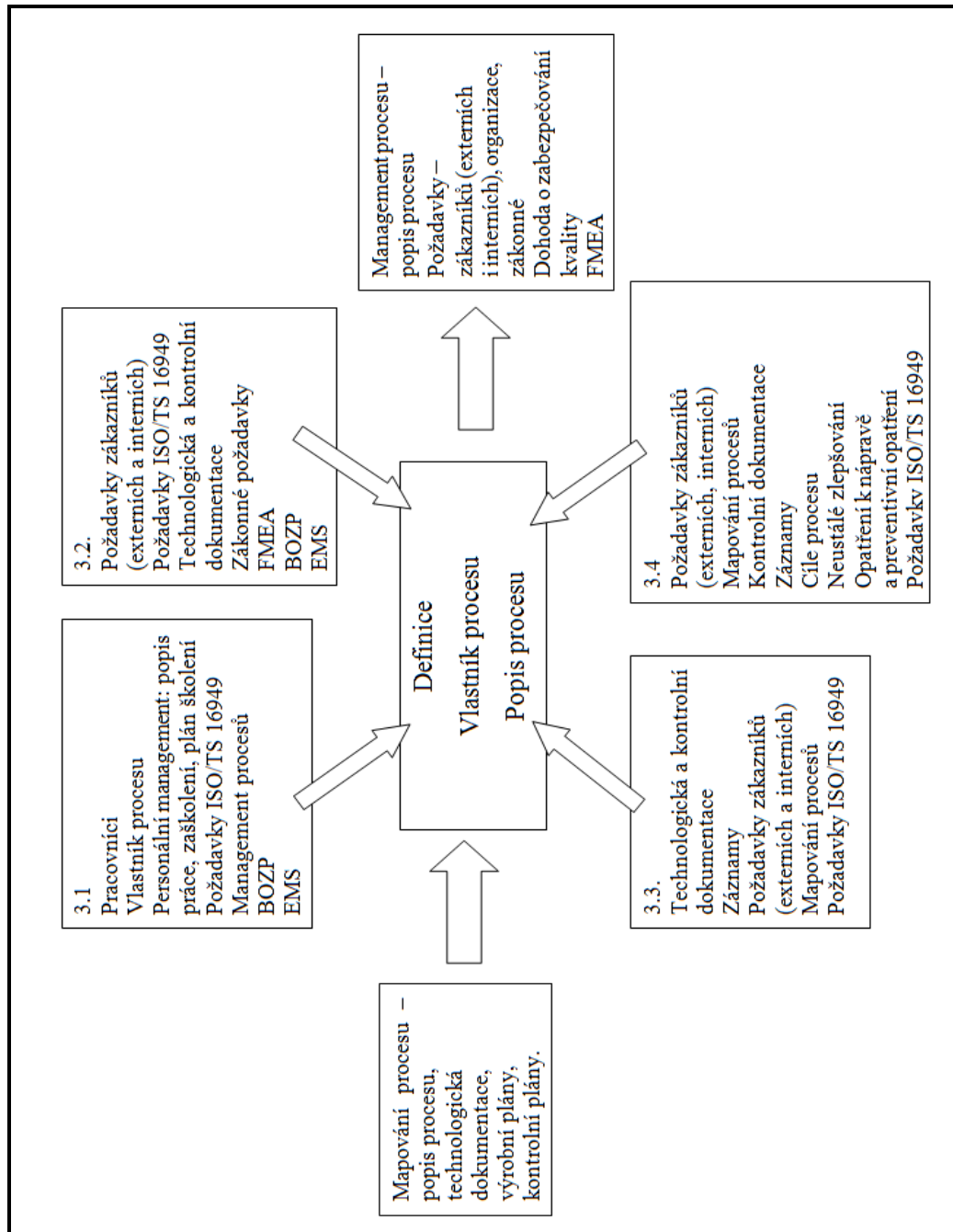
Jako řešení slabého místa v absenci analytických nástrojů pro identifikaci rizik v procesu a pro přesnější přípravu auditu procesů autorka navrhuje zavést provádění analýzy pomocí želvího diagramu. V analytické části autorka vypracovala jako vodítko analýzu dvou procesů, a to hlavního a podpůrného. Stejným způsobem bude provedena podrobná analýza u všech auditovaných procesů. V této části bude vypracován návod pro auditora. Do každé části želvího diagramu budou zaznamenány klíčové informace pro auditora, kam by měl zaměřit svou pozornost při kontrole analyzovaných oblastí. Audit procesů bude proveden pomocí želvího diagramu u všech auditovaných procesů.

Na základě podrobné analýzy všech procesů a jejich rizik budou v procesech identifikována rizika a jejich závažnost. Autorka doporučuje změnu v přístupu k řízení interního auditu v organizaci, který bude nově nastaven na analýze rizik. Díky tomu bude možné zjednodušení agendy a integraci auditů a tím snížit náklady na prováděné audity. Dále i plánování interního auditu procesů bude založen na metodickém a kontrolním posouzení rizik a identifikovaná rizika se stanou základem pro výběr oblastí auditu procesů v organizaci. V neposlední řadě je doporučena realizace Managementu rizik a vytvoření pozice manažera rizik.

Autorka spatřuje jako nezbytně nutné vyřešit i otázku nastavení systematické kontroly dodržování již odstraněných neshod, čili zavedených nápravných nebo preventivních opatření. Jako nejúčinnější řešení vidí ve vytvoření dokumentů, které budou součástí řízených dokumentů v informačním systému integrovaného systému řízení. Dokument bude obsahovat specifikace nápravného opatření, datum odstranění závady, datum kontroly dodržování nápravného/ preventivního opatření a odpovědnou osobou. Pro každé opatření bude vytvořen jeden dokument. Hodnocení efektivnosti zavedené systematické kontroly a dokumentace bude předmětem hodnocení na každé provozní schůzi střediska. Vzhledem k tomu že Modul Správa auditů, neshod, opatření používaný v informační systému EISOD umožňuje nastavení dokumentu s řízenou kontrolou plnění, autorka doporučuje využít této služby modulu. Následně bude

nezbytné k procesu Systematická kontrola plnění nastavených opatření vypracovat směrnice, se kterou budou seznámeni všichni zaměstnanci.

Obrázek č. 23: Schéma želva Informace pro auditora



Zdroj: vlastní zpracování pomocí manuálu ČSJ



7 Závěr

Předložená diplomová práce se věnuje problematice auditních procesů a jejich úloze v systémech řízení kvality v oblasti léčebné výživy. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav a efektivnost řízení procesů a managementu kvality v podmínkách stravovacího provozu při zajišťování bezpečnosti a kvality pokrmů v provozovně léčebné výživy pro zdravotnické zařízení. Prostřednictvím aplikace metodických přístupů v rámci auditu procesů byly prozkoumány a vyhodnoceny možnosti zdokonalování stávajícího systému řízení kvality.

Autorka práce nejprve uvedla v kapitole Přehled řešené problematiky teoretické aspekty auditních procesů, vysvětlila zde základní pojmy, které se k dané problematice vztahují. Dále věnovala pozornost především vysvětlení základních principů managementu rizik a systému řízení kvality ve zdravotnictví se zřetelem na auditu procesů, které jsou podstatné pro efektivní řízení.

Následně autorka práce analyzovala stávající procesy ve společnosti ARA s.r.o (název společnosti pozměněn) a v její provozovně, kde se zaměřila především na procesy související s přípravou stravy, v nichž se uplatňuje systém řízení kvality, a to na procesy nákupu, příjmu zboží, skladování, přípravy pokrmů, jejich expedice.

Vhodně a správně nastavené procesy jsou základem řízení výkonnosti společnosti a její postavení v rámci trhu a konkurence. Z hlediska managementu je důležité identifikovat všechny procesy ve společnosti a ty následně analyzovat a identifikovat rizika. Cílem by mělo být nepřetržité zlepšování efektivnosti systému managementu kvality prostřednictvím politiky jakosti a jejich cílů, analýzy dat, výsledků auditů, nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání systému managementem.

Na základě použitých analytických nástrojů a vlastního šetření autorka identifikovala rizika v procesech vybrané společnosti a navrhla výčet opatření, která mají zvýšit efektivitu a účinnost řízení procesů, aby bylo možno ve sledované firmě nastavit systémovou kontrolu těchto procesů. Jedním z návrhů pro řešení slabého místa, kterým je absence analytických nástrojů pro identifikaci rizik v procesu a přesnější přípravu auditu procesů, autorka navrhuje aplikaci metodického nástroje auditu procesů, který je v auditorské praxi znám pod pojmem želví diagram.



Návrhem autorky je vytvoření podrobného modelu procesní mapy, ve kterém budou zachyceny všechny procesy s propojením na subprocessy a znázorněna hierarchie mezi nimi. Důraz je kladen na přehlednost, názornost a srozumitelnost, což lze dosáhnout barevným odlišením jednotlivých typů procesů na základě funkčního rozdělení – hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Autorka doporučuje tento model procesního řízení zavést do společnosti, protože ho považuje za velice efektivní, jelikož je nutné jasně vymezit a definovat všechny klíčové, řídicí a podpůrné procesy a jejich vzájemnou provázanost, působení a ovlivňování. Na základě podrobné analýzy všech procesů a jejich rizik je možné v procesech identifikovat rizika a jejich závažnost.

V analyzované společnosti byla zjištěna absence stanovených ukazatelů určených pro hodnocení efektivnosti zavedených procesů. Je nezbytné analyzovat hodnoty ukazatelů výkonnosti, zda jsou v přípustných mezích dle plánu. Efektivita procesu bude docílena, bude-li při dosažení všech požadovaných a plánovaných parametrů dosaženo přidané hodnoty, kterou interní či externí zákazník ocení.

Následně je autorkou práce doporučena změna v přístupu k řízení interního auditu v organizaci, který bude nově plánován a prováděn na základě analýzy identifikovaných rizik v procesech, načež bude možné zjednodušit agendu a integrace auditů a tím i snížit náklady na prováděné audity.

Posledním důležitým opatřením, které má zvýšit efektivitu procesu, je problematika nastavení systematické kontroly dodržování již odstraněných neshod, čili zavedených nápravných nebo preventivních opatření. Jako nejúčinnější řešení vidí autorka ve vytvoření dokumentů, které budou součástí řízených dokumentů v informačním systému integrovaného systému řízení. Dokumenty mají obsahovat specifikace nápravného opatření, datum odstranění závady, datum kontroly dodržování nápravného či preventivního opatření a odpovědnou osobou.

Autorka se domnívá, že při dodržení všech navržených systémových opatření a návrhů, bude možné zlepšit efektivitu výrobního procesu při zachování co nejvyšší kvality dodávaných služeb a snížení nákladů.

Všechny použité analytické nástroje (především diagramy Želva) mohou být významným pomocníkem neustálého zlepšování procesů v organizaci, s důrazem na zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti a tím zajištění velmi vysoké spokojenosti zákazníků prostřednictvím vysoce kvalitních produktů a služeb.



8 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

Norma ČSN EN ISO 9000:2001. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.* Praha, ČSN. Srpen 2001

Norma ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu.* Praha, Duben 2003.

Český institut interních auditorů. 2012. Posuzování přiměřenosti řízení rizik s použitím normy ISO 31000. [překl.] Antoním Šenfeld. Praha : Český institut interních auditorů o.s., 2012. str. 17. ISBN 978-80-86689-47-0.

Cienciala, Jiří, a další. 2011. *Procesně řízená organizace.* Příbram : Professional Publishing, 2011. str. 193. ISBN 978-80-7431-044-7.

Drucker, F. Peter. *Management: budoucnost začíná dnes.* Praha : Management Press, 1992. str. 126. ISBN 80-85603-00-4.

Dvořáček, Jiří a Kafka, Tomáš. 2005. *Interní audit v praxi.* Brno : Computer Press, a.s., 2005. str. 236. ISBN 80-251-0836-8.

Dvořáček, Jiří. 2003. *Interní audit a kontrola.* Praha : C.H.Beck, 2003. str. 197. ISBN 80-7179-805-3.

EFQM Excellence. Model.Brussels, EFQM, 2003. str. 35. ISBN 90-5236-242-4

Gladkij, Ivan, a další. 2003. *Management ve zdravotnictví.* Brno : Computer Press, 2003. str. 380. ISBN 80-7226-996-8.

Grasseová, Monika, Dubec, Radek a Horák, Roman. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.* Brno : Computer Press,a.s., 2008. str. 266. ISBN 978-80-251-1987-7.

Hammer, M. 2002. *Agenda 21- co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století.* Praha : Management Press, 2002. str. 258. ISBN 80-7261-074-0.

Kafka, Tomáš. 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management.* Praha : C.H.Beck, 2009. str. 158. ISBN 978-80-7400-121-5.

Kruliš, Jiří. 2011. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem.* Praha : Linde Praha, 2011. str. 559. ISBN 978-80-7201-835-2.

Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada Publishing a.s., 2011. str. 176. ISBN 978-80-247-3902-1.



Mozga, Jaroslav a Vítek, Miloš. 2002. *Udržitelný rozvoj a řízení rizik, pohrom a krizí.* Hradec Králové : Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2002. str. 243. ISBN 80-7041-293-3.

Nenadál, Jaroslav. 2004. *Meření v systémech managementu jakosti.* Praha : Management Press, 2004. str. 326. ISBN 80-7261-110-0.

Nenadál, Jaroslav, a další. 2008. *Moderní management jakosti- principy, postupy, metody.* Praha : Management Press, 2008. str. 377. ISBN 978-80-7261-187-6.

Nenadál, Jaroslav, a další. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti.* Praha : Management Press, 2002. str. 282. ISBN 80-7261-071-6.

Pearce, D.W. 1995. *Macmillanův slovník moderní ekonomie.* Praha : Victoria Publishing, 1995. str. 609.

Rais, Karel. 2003. *Řízení podnikatelských rizik. Habitační a inaugurační spisy* Brno : Vysoké učení technické , 2003. Sv. 125, str. 32. ISSN 1213-418X.

Řepa, Václav. 2006. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování.* Praha : Grada Publishing a.s., 2006. str. 265. ISBN 80-247-1281-4.

Řepa, Václav. 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 281. ISBN 978-80-247-2252-8.

Řepa, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 301. ISBN 978-80-247-4128-4.

Řezníček, Bohumil, a další. 2004. *Logistika oběhových procesů.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. str. 166. ISBN 80-7194-506-4-55-794-02.

Schránil, Pavel a Tyrdoň, Josef. 2010. *Externí a interní auditing.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, v edici EUPRESS, 2010. str. 68. ISBN 978-80-7408-042-5.

Smejkal, Vladimír a Rais, Karel. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. str. 360. ISBN 978-80-247-3051-6.

Smith, Adam. 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů.* [překl.] Vladimír Irgl, a další. Praha : Liberální institut, 2001. str. 986. ISBN 80-86-389-15-4.

Staňková, Pavla. 2013. *Marketingové řízení nemocnic.* Žilina : Vydavatelství Georg, 2013. str. 208. ISBN 978-80-89401-64-2.

Svozilová, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů.* Praha : Grada Publishing,a.s., 2011. str. 232. ISBN 978-80-247-3938-0.



Šimonová, Stanislava. 2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality.* Pardubice : Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní, Pardubice, 2009. str. 250. ISBN 978-80-7395-205-1.

Škrla, Petr a Škrlová, Magda. 2008. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních.* Praha : Grada Publishing, 2008. str. 200. ISBN 978-80-247-2616-8.

Šmída, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha : Grada, 2007. str. 293. ISBN 978-80-247-1679-4.

Toffler, Alvin a Tofflerová, Heidi. 2001. *Třetí vlna a její výsledky.* [překl.] Bohuslav Blažek. Praha : Nakladatelství Dokořán, 2001. str. 122. ISBN 80-86569-00-4.

Truneček, Jan, Mirovský, Jaromír a Růžička, Marek. 2004. *Interní manažerský audit.* Praha : Professional publishing, 2004. str. 142. ISBN 80-86419-58-4.

VDA. 1999. *Audit procesu.* [překl.] Zora Vránová. Praha : Česká společnost pro jakost, 1999. str. 132. ISBN 80-02-01294-1.

Veber, J. 2006. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce.* Praha : Management Press, 2006. str. 358. ISBN 80-7261-146-1.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2009. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha 3 : Management Press., s.r.o., 2009. str. 324. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje:

ARAMARK. *O společnosti ARAMARK.* [online]. [cit. 2013-09-02].
Dostupné z: <http://www.aramark.cz/o-spolecnosti-aramark>

BĚHAL, J. *Vy ještě neměříte svoje procesy?* [online]. [cit. 2014-03-20].
Dostupné z: <http://www.trask.cz/data/files/bpm-vy-jestu-nemurite-svoje-procesy-43.pdf>

KLIMENT, R. *Audit procesů – moderní metodický koncept řízení kvality ve výrobním podniku.* Praha, 2013. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí diplomové práce: Pavla Římovská.



9 Přílohy

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Příloha č. 1: Příručka IMS..... | I |
| Příloha č. 2: Cíle jakosti..... | II |
| Příloha č. 3: Výsledek auditu..... | IV |
| Příloha č. 4: Karta neshody..... | VII |
| Příloha č. 5: Záznam o podmínkách ve skladech za měsíc..... | IX |
| Příloha č. 6: Záznam o výdeji pokrmů ve výdejní části..... | X |
| Příloha č. 7: Formulář záznamů Interní audit Operation excellence..... | XI |
| Příloha č. 8: Průvodka pokrmů | XII |



Příloha č. 1

Příručka IMS

| | | |
|------------------------------------------------------|----------------|---------------------|
| Verze: 5 | Stav: Aktuální | Platná od: 7.3.2014 |
| OBSAH | | |
| 1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI | | 2 |
| 2. OBECNÉ | | 4 |
| 3. DEFINICE, POJMY, ZKRATKY | | 5 |
| 3.1 ZKRATKY | | 7 |
| 4. INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU | | 8 |
| 4.1 VŠEOBECNÉ POŽADAVKY | | 8 |
| 4.2 POŽADAVKY NA DOKUMENTACI | | 8 |
| 5. ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU | | 10 |
| 5.1 OSOBNÍ ANGAŽOVANOST A AKTIVITA MANAGEMENTU | | 10 |
| 5.2 ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA | | 10 |
| 5.3 POLITIKA IMS..... | | 11 |
| 5.4 PLÁNOVÁNÍ | | 11 |
| 5.5 ODPOVĚDNOST, PRÁVOMOC A KOMUNIKACE | | 11 |
| 5.6 PŘEZKOUMÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU | | 12 |
| 6. MANAGEMENT ZDROJŮ | | 13 |
| 6.1 POSKYTOVÁNÍ ZDROJŮ | | 13 |
| 6.2 LIDSKÉ ZDROJE | | 13 |
| 6.3 INFRASTRUKTURA | | 13 |
| 6.4 PRACOVNÍ PRŮSTŘEDÍ..... | | 14 |
| 7. REALIZACE PRODUKTU | | 15 |
| 7.1 PLÁNOVÁNÍ REALIZACE PRODUKTU..... | | 15 |
| 7.2 PROCESY TÝKAJÍCÍ SE ZÁKAZNÍKA | | 15 |
| 7.3 NÁVRH A VÝVOJ | | 16 |
| 7.4 NAKUPOVÁNÍ A OUTSOURCING..... | | 16 |
| 7.5 VÝROBA A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB | | 16 |
| 7.6 ŘÍZENÍ MONITOROVACÍCH A MĚŘICÍCH ZAŘÍZENÍ..... | | 19 |
| 8. MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ | | 20 |
| 8.1 VŠEOBECNÉ | | 20 |
| 8.2 MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ | | 20 |
| 8.3 ŘÍZENÍ NESHODNÉHO PRODUKTU | | 22 |
| 8.4 ANALÝZA ÚDAJŮ | | 22 |
| 8.5 ZLEPŠOVÁNÍ | | 22 |



Příloha č. 2

Cíle jakosti

| CÍLE integrovaného systému řízení (IMS) pro rok 2014 <i>(ISO 9001, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001)</i> | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Manažerský provozní kontrolingový report | |
| Odpovědnost: | Finanční ředitel |
| Termín plnění: | 06/2014 |
| Cílová hodnota: | Pro každý z provozů bude v GISTu nastaven měsíční kontrolingový report, který se bude generovat automaticky a sloužit k 100% hodnocení hospodaření jednotlivých středisek |
| 2. Zefektivnění procesu zadávání a vyhodnocování úprav IS externím partnerům | |
| Odpovědnost: | Finanční ředitel |
| Termín plnění: | 05/2014 |
| Cílová hodnota: | 100% všech úprav SW prováděných externími partnery je založeno na jasné definovaném zadání, popisu přínosů pro byznys, rozpočtu, schválené objednávce s následnou akceptací provedené práce |
| 3. Úspěšnost absolvovat sdružený audit (QMS, EMS, HACCP, BOZP) | |
| Odpovědnost: | Generální ředitel |
| Termín plnění: | 04/2014 |
| Cílová hodnota: | 100% obhájit certifikáty IMS na další tříleté období |
| 4. Global Appreciation and Recognition Program, Engagement Survey – nastavení akčních plánů na zlepšení | |
| Odpovědnost: | HR manažerka |
| Termín plnění: | 12/2014 |
| Cílová hodnota: | Sestavený akční plán pro zlepšení výsledků v dalším průzkumu, 100% funkční systém oceňování zaměstnanců – Encore! Encore! |
| 5. Zavést Talent management | |
| Odpovědnost: | HR manažerka |
| Termín plnění: | 03/2014 |
| Cílová hodnota: | Připravené zaměstnance na vyšší pozice |
| 6. II. Etapa zavedení talent managementu a rozvojový plánu zaměstnanců, zavedení systému vzdělávání napříč společností (včetně adaptace a onboardingu) | |
| Odpovědnost: | HR manažerka |
| Termín plnění: | 09/2014 |
| Cílová hodnota: | 100% funkční systém Talent managementu a vzdělávacího systému ve společnosti |
| 7. Získání nových projektů v oblasti HNS | |
| Odpovědnost: | Obchodní ředitelka |
| Termín plnění: | 09/2014 |
| Cílová hodnota: | 100% zvýšení atraktivity společnosti a zvýšení hospodářského výsledku |



Cíle IMS pro rok 2014

- 8. Zvýšení úspěšnosti podaných nabídek**
Odpovědnost: Obchodní ředitelka
Termín plnění: 08/2014
Cílová hodnota: 100% zvýšení atraktivity společnosti a zvýšení hospodářského výsledku
- 9. Kontrola smluv nepotravinářské komodity do roku 2014**
Odpovědnost: Manažerka centrálního nákupu
Termín plnění: 08/2014
Cílová hodnota: 100% kontrola smluv
- 10. Kontrola smluv potravinářské komodity do roku 2014**
Odpovědnost: Manažerka centrálního nákupu
Termín plnění: 08/2014
Cílová hodnota: 100% kontrola smluv
- 11. Podpora efektivního provozního řízení kontraktů**
Odpovědnost: Provozní ředitel
Termín plnění: 09/2014
Cílová hodnota: 80% všech kontraktů je strategicky řízeno formou implementovaných Operačních plánů
- 12. Implementace nového konceptu služeb pro business centra „Business class“**
Odpovědnost: Provozní ředitel
Termín plnění: 12/2014
Cílová hodnota: 80% implementace konceptu na provozech BC
- 13. Optimalizace vlastní výroby v regionech s ohledem na efektivitu nákladů**
Odpovědnost: Provozní ředitel
Termín plnění: 12/2014
Cílová hodnota: Snížení nákladovosti VV o 10%
- 14. Zavedení jednotného standardu pro kavárny a markety**
Odpovědnost: Provozní ředitel
Termín plnění: 12/2014
Cílová hodnota: 25% up-selling v oblasti kavárny a Retail
- 15. Minimalizovat výrobu neshodných produktů**
Odpovědnost: Manažer hygienické interní kontroly
Termín plnění: 12/2014
Cílová hodnota: Zajistit 100% plnění Plánů HACCP v restauracích (záznam sledovaných hodnot na příslušných formulářích)
- 16. Zvýšit hygienické standardy v restauracích**
Odpovědnost: Manažer hygienické interní kontroly
Termín plnění: 12/2014
Cílová hodnota: Zajistit 100% sledovanost plnění generálních úklidů
- 17. Podpora prodeje produktů vlastní výroby v doplňkovém prodeji**
Odpovědnost: Projektový manažer
Termín plnění: 11/2014
Cílová hodnota: 30 nových receptur produktů ve vlastní výrobě pod značkou „home made“

V Praze dne 4.3.2014

Strana 2 (celkem 2)

Příloha č. 3

Výsledek auditu

Strana 1/3

Výsledek auditu

Číslo:2/2013

| | | | |
|------|----------|--|--|
| Stav | Uzavřený | | |
|------|----------|--|--|

Osoby

| | | |
|------------------|---------------|-----------|
| Vedoucí auditor: | Provedeno dne | 19.3.2013 |
| Tým auditorů: | | |

Prověřování: Nemocnice

Místo: Nemocnice

Oblast prověřování: provoz

| | | |
|---------------------|--------------|-----------|
| Poslal ke schválení | Posláno dne | --- |
| Schválil | Schválil dne | 18.3.2013 |

Založil

| | | |
|--|--------------|-----------|
| | Založeno dne | 18.3.2013 |
|--|--------------|-----------|

Bodové hodnocení: Pro tento audit nebylo určeno bodové hodnocení

Stručné shrnutí vlastního průběhu auditu

Klady

Kladný přístup zaměstnanců k průběhu auditu

Zápory

Nebyly zjištěny

Vyhodnocení

Dokumentační část

Dokumentace je vedena v programu IS EISOO a odpovídá požadavkům norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a dle zákonným požadavkům ČR pro systém kritických bodů i požadavkům společnosti

Zajišťování vlastních činností

Činnosti jsou, výjma identifikovaného nedostatku, zajišťovány v souladu s požadavky výše uvedených norem i požadavky stanovenými v dokumentaci společnosti

Stav záznamů z těchto činností

Záznamy jsou průkazné a zpětně identifikovatelné.

Zjištěné nesrovnalosti

| Typ karty | Číslo karty | Stav | Určeno pro | Odpovědný MJ | Auditor |
|-----------|-------------|----------|------------|--------------|---------|
| KPO | 2/2013-1 | Uzavřená | Nemocnice | | |

Nástěný pořadač

Tisk systémem EISOO 6.01

Výsledek auditu Číslo:2/2013

| | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| KPO | 2/2013-2 | Akceptovaná | Nemocnice |
| | Obnova vlk na GN na expedici stravy | | |
| KPO | 2/2013-3 | Uzavřená | Nemocnice I |
| | Důsledná kontrola údajů v Kartě střediska | | |
| KD | 2/2013-1 | Schválená | Nemocnice |
| | Doporučuji výměnu rozbitého skla (okna) v místnosti kompletace zchlazené stravy. Řešit s majitelem objektu stěnu na teplé kuchyni a na myčce černého nádobí zčernalé zdi a podlahy) | | |
| KD | 2/2013-2 | Schválená | Nemocnice |
| | Zavést formulář pro zchlazování pokrmů a stanovit pravidla pro zchlazování jednorčcové stravy, přeuspořádat lednice pro zchlazené produkty a přílohy dle standardů společnosti. | | |
| KD | 2/2013-3 | Schválená | Nemocnice |
| | Změnit systém desinfekce ve výrobě | | |
| KD | 2/2013-4 | Schválená | Nemocnice |
| | Výměna sklad na výdejní lince (prasklé) - ZJ 18 | | |
| KD | 2/2013-5 | Schválená | Nemocnice |
| | Nošení pracovního oděvu bez log jiných společností | | |
| KD | 2/2013-6 | Schválená | Nemocnice |
| | Odstranit ceduli o výdeji pokrmů do jídonosičů | | |
| KD | 2/2013-7 | Schválená | Nemocnice |
| | Dbát na řádnou sanitaci odpadních nádob na bio odpad na černé myčce nádobí | | |



Strana 3/3

Výsledek auditu Číslo:2/2013

| | | | | |
|----|-----------|-----------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KD | 2/2013-8 | Schválená | Nemocnice Na Bulovce (ISO) | |
| | | | | Odstranit regály s PVC, přepínačky a zrcadla z výroby (příruční sklad varny, příruční sklad CHLS, výroba studené kuchyně, expedice FNB, |
| KD | 2/2013-9 | Schválená | Nemocnice | |
| | | | | Uspořádat dle slučitelnosti sklad CHLS a sklad potravinového obalového materiálu. |
| KD | 2/2013-10 | Schválená | Nemocnice | |
| | | | | U načatých mléčných výrobků dodržet dobu použitelnosti 5 dnů. Načaté výrobky skladovat v samostatné lednici odděleně od kartonů + vyčlenit lednici na uzeniny |
| KD | 2/2013-11 | Schválená | Nemocnice | |
| | | | | Nápoje skladovat odděleně od vratných obalů |
| KD | 2/2013-12 | Schválená | Nemocnice I | |
| | | | | Zajištění zakrytí uzemnění el. proudu u lednic u řezníka a výdejné ZJ 18 |
| KN | 2/2013-1 | Uzavřená | Nemocnice | |
| | | | | Od 01/2013 nejsou nově nastupující zaměstnanci proškoleni z Politiky a cílů společnosti |
| KN | 2/2013-2 | Uzavřená | Nemocnice | |
| | | | | Nepoužívání OOPP (obuv) pí. i |

Tisk systémem
EISOD 6.01

Zdroj: firemní dokumentace



Příloha č. 4

Karta neshody

Strana 1/2

Karta neshody

Číslo:2/2013-1

| | | |
|-----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stav | : Uzavřená | Karta je založena z dotazu 4, oddílu Řízení lidských zdrojů, auditu 2/2013, části Hodnocení nahližené dokumentace QM systému. |
| Datum vystavení | : 20.3.2013 | |
| NO navrženo na | : 22.3.2013 | |
| NO zavedeno | : 4.4.2013 | |
| NO ověřeno | : 23.4.2013 | |

Osoby

| | | |
|-------------------|---|-------------------|
| Odpovědný Auditor | : | |
| Prověřování | : | Nemocnice |
| Vystavil | : | |
| Určeno pro | : | Nemocnice - (ISO) |
| Odpovědný MJ | : | |

Neshoda

Popis neshody

Od 01/2013 nejsou nově nastupující zaměstnanci proškoleni z Politiky a cílů společnosti

Odkaz na nesplněný předpis

Řízení lidských zdrojů

Důkaz neshody

Není předložena prezenční listina

Doporučený návrh opatření

Proškolení nově nastupujících zaměstnanců od 01/2013.

Opatření k nápravě

Komentář k popisu neshody

Zaměstnanci nebyli proškoleni

Návrh Opatření

Všichni zaměstnanci provozu byli proškoleni ve dnech 2.-4.4.2013

Důkaz zavedení opatření k nápravě

Předložení prezenční listiny ze dne 2.-4.4.2013.

| Historie | Stav | Datum | Uživatel | Starý stav | Provedeno |
|----------|-----------|-----------|----------|------------|--------------------|
| | Založená | 22.3.2013 | | Nová | 20.3.2013 10:02:21 |
| | Schválená | 22.3.2013 | | Založená | 24.4.2013 9:14:21 |

Tisk systémem EISOD 6.01 24. duben 2013 9:45



Karta neshody Číslo:2/2013-1

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-------------------|-------------------|
| Akceptovaná | 22.3.2013 | Nemocnice | (Schválená | 24.4.2013 9:21:56 |
| Opatření zaved | 4.4.2013 | Nemocnice | (Akceptovaná | 24.4.2013 9:22:27 |
| Opatření ověře | 23.4.2013 | | Opatření zavedeno | 24.4.2013 9:28:36 |
| Uzavřená | --- | | Opatření ověřeno | 24.4.2013 9:45:18 |

Zdroj: firemní dokumentace



Příloha č. 5

Záznam o podmínkách ve skladech za měsíc

| Záznam o podmínkách ve skladech za měsíc 20..... | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|---|
| D A T U M | N Á M E N O S K L A D Ů | Sklad C.1 | | Sklad C.2 | | Sklad E.1 | | Sklad C.3 | | Sklad C.4 | | |
| | | Název: | | Název: | | Název: | | Název: | | Název: | | |
| | | Čas | °C | OK/NO | °C | OK/NO | °C | OK/NO | °C | OK/NO | °C | % |
| 1. | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | | | | |
| 10. | | | | | | | | | | | | |
| 11. | | | | | | | | | | | | |
| 12. | | | | | | | | | | | | |
| 13. | | | | | | | | | | | | |
| 14. | | | | | | | | | | | | |
| 15. | | | | | | | | | | | | |
| 16. | | | | | | | | | | | | |
| 17. | | | | | | | | | | | | |
| 18. | | | | | | | | | | | | |
| 19. | | | | | | | | | | | | |
| 20. | | | | | | | | | | | | |
| 21. | | | | | | | | | | | | |
| 22. | | | | | | | | | | | | |
| 23. | | | | | | | | | | | | |
| 24. | | | | | | | | | | | | |
| 25. | | | | | | | | | | | | |
| 26. | | | | | | | | | | | | |
| 27. | | | | | | | | | | | | |
| 28. | | | | | | | | | | | | |
| 29. | | | | | | | | | | | | |
| 30. | | | | | | | | | | | | |
| 31. | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: firemní dokumentace



Příloha č. 7

Formulář záznamů Interní audit Operation excellence

| Auditní dotazník Doplněk kontroly OpX manažera | | Datum auditu: | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------|----------------------------------------|-----------|---------------------|--------|
| Provozní jednotka: OBLAST AUDITU – otázky | | Velostř. provozní jednotky: | | | | |
| Číslo střediska: | | Oblastní ředitel: | | | | |
| Ano Ne NH | | Audit provedl: | | | | |
| Číslo střediska: | | Splnění NO ověřil: | | | | |
| ANO | NE | NH | Nápravné opatření (NO), příp. komentář | Odpovídal | Termín | Splnil |
| Jste na provoz k dispozici? <i>Kopie amluvních dokumentů podepsané osobou smluvními stranami:</i> <ul style="list-style-type: none"> stravovací smlouva s hlavními klientem stravovací smlouvy s ostatními (stran) nájemní smlouva odvaz/likvidace odpadů <ul style="list-style-type: none"> - olejů/uky - lipol - biologický odpad (zbytky jídla) - sklo, plast, papír, směs s komunální odpad? Nezáří k dispozici program Obelix (stačí, jsou na střešáku k dispozici aktuální ceníky na deset kalendářní měsíc)? Jak jsou prováděné a vyhodnocované objednávky zboží, není-li k dispozici program Obelix (stačí)? Jsou pro PJ zpracovány havarijní postupy či havarijní plán? Jsou vyvěšeny? <ul style="list-style-type: none"> Kozní krizových událostí Místní pro krizové situace Rád ohlašovací požáru Děležná telefonní čísla Je majetek označen inventurními čísly (nosokodaj)? Má PJ přístup k firmamí dokumentaci IntraNet 1 (8.EBCD)? Ještěže nemá PJ přístup na Intranet, je zajištěna informovanost? Jak? Mají osoby manipulující s křiží podepsané jejich převzetí? Mají všechny závažné plánnu kalibraci/ověření? ZÁVADY Z POSLEDNÍHO AUDITU, provedeného dne | | | | | | |
| ZÁZNAMY A POZNÁMKY K PROVEDENÉMU AUDITU | | | | | | |
| Stránka 1 z 1 | | | | | | |
| | | | | | Podpis vedoucího PJ | |
| | | | | | Podpis auditora | |

Zdroj: firemní dokumentace



Příloha č. 8

Průvodka pokrmů

Průvodka pokrmů

Průvodka pokrmů

Podnik: _____ **Datum:** _____

| Spotřeba do (v hod): | °C | Název pokrmu | Počet porcí | Váha hotového pokrmu | Teplota při příjmu | Nápravné opatření |
|-------------------------|----|--------------|----------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Dodavatel: _____ **Odběratel:** _____

POČET GN _____ DODÁNO _____ VRÁCENO _____

POČET TERMOPORTŮ _____ DODÁNO _____ VRÁCENO _____

Verze 2 (Aktuální) platná od 16.5.2011

Před použitím jakékoli kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se v IS EISOD nenalézá aktuálnější verze.

1/1

Zdroj: firemní dokumentace