



## PŘÍRUČKA KVALITY

<b>Verze č. 3</b>	<b>Platnost od: 1. 12. 2009</b>
<b>Zpracoval:</b>	<b>Schválil:</b>
<b>Výtisk č. 1</b>	

### Záznam o změně dokumentu

Číslo	Str.	Popis změny	Datum	Schválil
		<b>Veškeré změny dokumentu jsou dále vyznačeny červeně</b>	<b>1.12.09</b>	

### Záznam o revizích

Číslo	Datum	Provedl	Změna	Číslo	Datum	Provedl	Změna
1.	2.5.09	Kvasničák		4.			
2.	1.12.09	Hošnová		5.			
3.				6.			

### 1. Úvod

Tato příručka popisuje systém řízení kvality uplatňovaný ve společnosti **ASPA, a.s.** v souladu s ČSN EN ISO 9001:2009. Příručka kvality je základem řídicí dokumentace společnosti a definuje a popisuje jednotlivé procesy, dokumentaci a záznamy o činnosti a uvádí odkazy na další související dokumentaci.

### 2. Aplikace normativních požadavků

Systém řízení kvality je realizován v celé šíři ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 s výjimkou článku 7.3. Návrh a vývoj a článku 7.5.2. Validace procesů.

#### **Oblast zavedení a uplatňování systému řízení kvality:**

- provozování elektronických obchodů
- provozování rezervačních ubytovacích systémů
- zprostředkování prodeje internetového připojení
- prodej reklamního prostoru na provozovaných www stránkách
- provozování komunitního serveru ODPOVEDI.CZ

### 3. Charakter, organizace a řízení společnosti

ASPA, a.s. od zahájení své činnosti v roce 2009 se zabývá provozováním internetových projektů v následujících oblastech

- **hardware a připojení k internetu**  
WiFi.ASPA.cz - obchod s nabídkou řešení pro bezdrátové připojení k internetu včetně příslušenství  
DSL.cz - server zaměřený na problematiku možností připojení k internetu v ČR  
CDMA.cz - vše o připojení k internetu v CDMA sítích Telefoniky O2 a operátora U:fon včetně fóra uživatelů
- **ubytovací služby**  
Hotely.cz - nabídky ubytování ve více než tisícovce hotelů a penzionů po celé ČR včetně nabídek s akčními slevami  
[Igor.cz](#)
- **obchody s dárkovým zbožím**  
Dárek.cz - tipy na dárky pro všechny situace, nabídka dárek obsahuje i zážitky a relaxační pobyty  
Zlato-stříbro.cz - internetové klenotnictví, šperky z mnoha materiálů - bílé zlato, titanové šperky, chirurgická ocel  
[Luxus.cz](#)
- **komunitní servery**  
ODPOVEDI.cz - po zadání dotazu z jakéhokoliv oboru odpovídá komunita uživatelů serveru odpovědi.cz.

### **Organizační schéma a schéma produktového členění jsou přílohou příručky kvality**

k 1.5.2009 došlo ke změně organizační struktury – viz příloha

#### **Kontaktní informace**

**ASPA, a.s.**

Tř. Karla IV. 635, 500 02 Hradec Králové

IČ: 259 48 253, DIČ: CZ 259 48 253

Tel.:+420 493 314 011 , E-mail: [info@aspa.cz](mailto:info@aspa.cz), [www.aspa.cz](http://www.aspa.cz)

#### 4. Systém řízení kvality

##### 4.1. Procesy

Společnost **ASPA, a.s.** v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu kvality a usiluje o jeho zlepšování a vyšší efektivnost. Ve svých interních dokumentech má popsány hlavní i vedlejší procesy, jejich vzájemnou návaznost a odpovědnost za jejich průběh. Odpovědnost za udržování a zlepšování systému řízení kvality a průběhu a kvality procesů má manažer kvality.

##### **Struktura a sled procesů:**

- a) hlavní (realizační) procesy (tyto procesy zahrnují činnosti přezkoumání požadavků, přípravu produktu, kontrolu a dodávání)
1. provozování elektronických obchodů
  2. provozování rezervačních ubytovacích systémů
  3. zprostředkování prodeje internetového připojení
  4. prodej reklamního prostoru na provozovaných www stránkách
  5. provozování komunitního serveru ODPOVEDI.CZ
- b) vedlejší (podpůrné) procesy
1. výběr a hodnocení dodavatelů, nákup a ověřování nákupu
  2. řízení zdrojů, výcvik a školení zaměstnanců
  3. řízení dokumentace
  4. přezkoumání systému řízení kvality vedením
  5. vnitřní komunikace
  6. identifikace a sledovatelnost
  7. ochrana produktu
  8. řízení kontrolního a měřicího zařízení
- c) řídící procesy
1. plánování a řízení procesů
  2. řízení politiky kvality, plánování kvality
  3. odpovědnost vedení
  4. interní prověrky kvality
  5. řízení neshod, nápravná opatření
  6. monitorování, měření a analýzy procesů
  7. proces zlepšování systému řízení kvality

Sled a vzájemné vazby procesů vyplývají z jednotlivých produktových metodik.

##### 4.2. Dokumentace

###### 4.2.1. Obecně

Dokumentace systému řízení kvality zahrnuje:

**Příručku kvality**, která obsahuje prohlášení o *Politice kvality*, přílohu *Cíle kvality*, přílohy *Organizační a Produktové schéma* a dále dokumentované postupy pro:

- řízení zdrojů
- identifikaci a sledovatelnost
- provádění interních proverek
- nápravná a preventivní opatření
- hodnocení, měření a ověřování kvality,

ostatní řídicí dokumentaci, která se skládá ze:

- **Směrnice č. 1 – Řízení dokumentů a záznamů**
- **Směrnice č. 2 – Řízení neshod**
- **Metodika č. 1 – Elektronické obchody**
- **Metodika č. 2 – Hotely**
- **Metodika č. 3 – Zprostředkování internetového připojení**
- **Metodika č. 4 – Prodej reklamy**
- **Metodika č. 5 – Interní komunikace**
- **Metodika č. 6 – Údržba HW + SW**
- **Metodika č. 7 – Správa komunitního serveru Odpovedi.cz**

- *Externí dokumentace*

#### 4.2.2. Příručka kvality

Příručka kvality upřesňuje oblast realizace systému řízení kvality, specifikuje procesy a obsahuje všechny normou ČSN EN ISO 9001:2009 požadované dokumentované postupy nebo se odvolává na ostatní řídicí dokumentaci.

#### 4.2.3. Řízení dokumentů

Viz *Směrnice č. 1 – Řízení dokumentů a záznamů*.

#### 4.2.4. Řízení záznamů

Viz *Směrnice č. 1 – Řízení dokumentů a záznamů*.

### 5. Odpovědnost vedení společnosti

## 5.1. Angažovanost a aktivita managementu

#### Odpovědnost vedení

Zásadní hodnoty pro formování kultury ASPA, a.s. jsou ty, které je vrcholový management schopen demonstrovat svým jednáním v každodenním profesionálním životě:

- Výkon a nasazení
- Dlouhodobá vize, cíl, koncepce, plán
- Přesnost, systematičnost, detail, kvalita
- Oddanost, obětavost, pozitivní přístup
- Kompatibilita členů týmu, jednotnost nástrojů a rozdílnost řešení
- Odvaha k novému, skepse vůči zažitým postupům

#### Normy chování

Normy korigují chování a utvářejí nepsaná pravidla hry. Tím se liší od organizačních dokumentů, zásad, procedur a postupů.

- Manažer jde příkladem ve výkonu, nasazení a přístupu k firmě.
- Oprávněná kritika je dar, který má smysl přijmout. Kritizující vyjadřuje fakt, že mu na kritizovaném záleží. Obohacuje jeho poznání situace a poskytuje jiný úhel pohledu.
- Neoprávněná kritika není osobní útok, ale chyba v úsudku. I tato má cennou vypovídací hodnotu.
- Otevřené dveře a pozitivní přístup „jak mohu pomoci“ je východiskem jednání.
- Symboly postavení nejsou znatelné v týmové práci.
- Výkonná moc vedení má těžiště v přirozené autoritě a teprve druhotně v postavení.
- Intriky a politika nejsou přijatelné jako nástroj prosazení.
- Oddanost a dlouhodobý vztah je základním stavebním kamenem budování týmu.
- Je zažitá neformálnost v oblékání běžného pracovního dne stejně jako okamžiky, při nichž je nutný společenský oděv. Používáme křestní jména v oslovení a tykání na všech úrovních.

#### Firemní vize

Budeme vyvíjet činnost směřující k úspěšnému rozvoji produktového portfolia firmy (viz odst.3.)

#### Zákazníci

Budeme nabízet taková řešení potřeb zákazníků, která přinášejí vždy významnou přidanou hodnotu oproti jiným dostupným řešením na trhu.

Vztahy se zákazníky budou nejen v souladu se zákony. Při uzavírání obchodů se zákazníky budeme navíc udržovat vysoký etický standard pro udržení a posílení dobré pověsti společnosti ASPA, a.s.

#### Zaměstnanci

Zaměstnanci budou vždy nejcennějším aktivem společnosti. Budeme proto věnovat jejich motivaci neobvyklou pozornost. Dobře motivovaní a s cíli společnosti plně ztotožnění zaměstnanci přinášejí nejlepší výsledky.

#### Akcionáři

Společnost bude udržovat zdravý meziroční růst v rámci všech provozovaných aktivit. Základním cílem nejsou krátkodobé efekty projevující se v měsíčních účetních výkazech, ale dlouhodobé budování hodnoty pro akcionáře tak, aby za každých 5 let došlo minimálně ke zdvojnásobení hodnoty společnosti ASPA, a.s..

## 5.2. Zaměření na zákazníka

### Atraktivita firmy

Pojem atraktivity firmy je zaveden za účelem jasného vymezení přínosů marketingu a plánování kvality k neustálému zlepšování nabídky produktů ASPA, a.s.

### Marketing

Marketing je v ASPA, a.s. chápán jako souhrn všech mentálních a fyzických procesů, které směřují k poznání tržní situace a příslušné úpravě celkového marketingového mixu ve prospěch zvýšení jeho účinnosti.

Zákazník a znalost jeho potřeb a specifických požadavků je základní podmínkou pro úspěšné uplatnění na trhu. Rozpoznávání tržní situace (zjednodušeně řečeno poptávky) je neustálý proces, na který navazuje příslušná úprava celkového marketingového mixu (zjednodušeně řečeno nabídky).

Odpovědnost za tento proces má manažer pro internetové projekty ve spolupráci s marketingovým manažerem.

### Ostatní vlastnosti pojmu ASPA, a.s.

ASPA, a.s. poskytuje kromě celkového marketingového mixu i nezanedbatelný finanční přínos (orgánům státní správy v podobě daní), příležitosti k dalšímu podnikání (dodavatelům i zákazníkům), uplatnění a uspokojení (zaměstnancům a akcionářům).

### Celková atraktivita

Celková atraktivita pojmu ASPA, a.s. je sjednocení celkového marketingového mixu s ostatními vlastnostmi pojmu ASPA, a.s., které byly definovány výše.

## 5.3. Politika kvality

Politika kvality a životního prostředí ASPA, a.s. je vyhlášena vrcholovým vedením na základě vytyčené vize a společně vyznávaných hodnot, které jsou východiskem pro její naplnění. Vedení společnosti se dále zavazuje stanovovat konkrétní cíle v následujících koridorech:

### Zlepšování

Veškeré úsilí je zaměřeno na neustálé zvyšování kvality a zlepšování služeb zákazníkům. Budeme usilovat o další zvýšení zájmu zákazníků o značku ASPA, a.s. a značky jednotlivých produktů a prohloubení všech obchodních vztahů.

### Rozšiřování produktového portfolia

Zvláštní pozornost bude věnována výběru skupin produktů, které lze představit na stávajících trzích v krátkodobém horizontu. Pro dlouhodobě udržitelný rozvoj je nutné vystihnout strategické směry, které mají šanci na 'přežití' v době nasyčených trhů.

### Zvýšení kapacity při zachování kvality poskytovaných služeb

Kapacita bude zajištěna tak, aby aktuální objem objednávek byl komplexně vykryt provozem jedné směny v běžném pracovním týdnu. Případné nasazení dalších směn umožní pružné znásobení objemu poskytovaných služeb bez časových prodlev a finančních investic.

### Zdroje firmy

Společnost si klade za cíl:

- Plánovat a zabezpečovat opravy a modernizaci firemní infrastruktury, zejména v oblasti informačních technologií.
- Vytvářet a udržovat pracovní podmínky pro zaměstnance tak, aby jejich zaměstnání ve firmě pro ně bylo perspektivní a prestižní, vytvářet zaměstnancům podmínky pro další vzdělávání a profesionální růst a efektivně je v tomto podporovat.

## 5.4. Plánování

### 5.4.1. Cíle kvality

Vedení společnosti každoročně zadává úkoly, jejichž cílem je zlepšení kvality výrobků a služeb. Hodnocení plnění cílů kvality je součástí závěrů přezkoumání systému řízení kvality vedením. *Cíle kvality tvoří přílohu č. 1 této příručky.*

#### 5.4.2. Plánování systému řízení kvality

Hlavními nástroji plánování kvality jsou cíle kvality, dokumentace systému řízení kvality a plánování zdrojů (plán školení, plán oprav a údržby). Závazné postupy a činnosti v oblasti plánování systému řízení kvality jsou tyto:

- Roční revize řídicí dokumentace – provádí *manažer kvality*.
- Přezkoumání systému řízení kvality vedením, stanovení a hodnocení politiky kvality a cílů kvality – zprávu zpracovává *manažer kvality*.
- Plánování a provádění interních prověrek kvality – provádí *externí auditor*.
- Aktualizace a hodnocení plánu údržby a plánu školení – provádí *manažer kvality*.
- Evidence měřidel a plánování jejich údržby - odpovídá *produktový manažer wifi.aspa.cz*.

#### 5.5. Odpovědnost, pravomoc a komunikace

##### 5.5.1. Povinnost a pravomoc

Základní organizační a produktové uspořádání firmy zobrazuje organizační a produktové schéma (příloha příručky), odpovědnosti a pravomoci, vzájemnou zastupitelnost pracovníků a základní práva a povinnosti všech pracovníků firmy upravují popisy pracovních pozic. Tyto dokumenty jsou uvedeny v interním informačním systému (IS) <http://is.aspa.cz>.

Nejvyšší vedení ASPA, a.s. tvoří:

ŘED	Ředitel akciové společnosti (předseda představenstva)
Mng1	Manažer pro internetové projekty (spolumajitel firmy)
Mng2	Manažer pro telekomunikační služby (spolumajitel firmy)

##### 5.5.2. Představitel managementu

Za plnění požadavků na systém řízení kvality, za jeho přezkoumávání a hodnocení a za komunikaci se zaměstnanci v této oblasti, je odpovědný ředitel, který současně vykonává funkci manažera kvality (představitel vedení pro jakost). Stanovuje a v plánovaných termínech zajišťuje realizaci úkolů, návrhů na zlepšení a optimalizaci procesů, směřujících ke zlepšení kvality a hospodářského výsledku společnosti.

##### 5.5.3. Interní komunikace

Efektivní komunikace je pro ASPA, a.s. nezbytnou součástí úspěšného fungování systému řízení kvality.

##### Komunikace vedení společnosti

Vrcholový management hodnotí dosažené výsledky uplynulého roku a předkládá vizi plánu na rok nadcházející na pravidelných poradách, které se konají zpravidla v prosinci běžného roku. Podkladem pro jednání jsou dosažené výsledky, jejich analýza a změna přijatá ke splnění cíle. Výsledkem jednání je představení již aktualizovaných strategických plánů.

##### Druhy a metody interní komunikace :

<i>ústní</i>	- osobní setkání, telefon
<i>písemná</i>	- rukou, e-mailem
<i>webové formuláře</i>	- back office jednotlivých produktů, <a href="http://www.taskpool.net">www.taskpool.net</a> ,
<i>intranet</i>	- <a href="http://is.aspa.cz">http://is.aspa.cz</a>
<i>porady</i>	
<i>nástěnky</i>	

Ústní a písemná komunikace, pravidla pro využívání webových formulářů a internetu jsou popsána v *Metodice č. 5 – Interní komunikace*.

##### Porady

Roční - porady vedení firmy se všemi pracovníky, kde jsou presentovány dosažené výsledky a výhled na další období  
 Produktové – za účasti ředitele a příslušného produktového manažera se hodnotí výsledky, řeší se organizační problémy, sleduje se plnění cílů kvality a stanovují priority na další období (zpravidla 1x 14 dní)

Organizačních jednotek – řeší problematiku jednotlivých produktových úseků, navazují na 'produktové' porady (řídí produkt.manažer)

Operativní (zpravidla každodenní 15 min.) porady s vybranými produkt.manažery - hodnotí se provozní problematika předcházejícího dne, která 'nepočká' do termínu 'řádné' produktové porady.

## 5.6. Přezkoumání systému managementu

### 5.6.1. Všeobecně

Systém řízení kvality je pravidelně jednou ročně přezkoumáván, za účelem ověření jeho efektivity.

### 5.6.2. Vstup pro přezkoumání

Vstupem pro přezkoumání systému řízení kvality jsou tyto informace:

- plnění politiky a cílů kvality
- výsledky externích a interních auditů
- plnění závazků k zákazníkům a zpětná vazba od zákazníků
- informace o výkonnosti procesů (výstupy měření a monitorování)
- rozbor vnitřních neshod a reklamací, nápravná a preventivní opatření
- realizovaná opatření z předchozích přezkoumání a jejich hodnocení
- případné změny v činnostech a v organizaci společnosti ovlivňující systém řízení kvality
- doporučení ke zlepšování produktu ve vztahu k potřebám zákazníka, doporučení pro zlepšování zdrojů (finance, majetek, zaměstnanci).

### 5.6.3. Výstup z přezkoumání

O výsledcích přezkoumání zpracuje manažer kvality zprávu, která obsahuje hodnocení zjištěného stavu. Zprávu projedná představenstvo firmy. Součástí zprávy je pak zápis obsahující tato rozhodnutí představenstva:

- rozhodnutí ke zlepšování efektivnosti systému řízení kvality
- rozhodnutí ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka
- rozhodnutí k potřebám na rozšíření nebo zlepšení zdrojů.

## 6. Řízení zdrojů

### 6.1. Finanční zdroje

Odpovědnost za řízení ekonomiky a finančních zdrojů má ředitel ve spolupráci s hlavní účetní. Pravidelnými výstupy pro analýzu a řízení finančních zdrojů jsou informace uspořádané ve formě účetní evidence, účetních závěrek, daňových příznání a finančních plánů. Ekonomické výsledky jsou projednávány na pravidelných poradách. Za kompletnost ekonomických výsledků odpovídá hlavní účetní

Investiční a rozvojové možnosti a dostatek provozních zdrojů posuzuje vedení firmy na základě aktuálních hospodářských výsledků.

### 6.2. Lidské zdroje

Nejcennější bohatství firmy spočívá v lidských zdrojích. Personální management je klíčový proces pro udržení tempa rozvoje společnosti. ASPA, a.s. věnuje mimořádnou pozornost nejen výběru a zaškolení správných lidí na vhodná místa, ale i zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků.

Perspektivním osobám je nabídnut plán personálního a odborného rozvoje. Pýchou vedení firmy je fakt, že motivace pracovníků dlouhodobě pracovat pro ASPA, a.s. je mimořádně vysoká. Fluktuace z důvodu nespokojenosti pracovníka s prostředím, ohodnocením, kvalitou řízení a vztahů na pracovišti je výjimečná.

#### Příjem nových zaměstnanců

Požadavky na nového pracovníka vycházejí od vedoucích organizačních jednotek, kteří vyspecifikují jeho kvalifikační předpoklady, schopnosti a dovednosti. Pro nového pracovníka je vytvořen nový profesigram (pracovní náplň, odpovědnosti...) včetně určení jeho organizačního zařazení a přehledu nadřízených a podřízených.

#### Výběrové řízení

Zpravidla každý nový pracovník je přijímán na základě výběrového řízení, které probíhá léty ustálenou a osvědčenou metodou v těchto krocích:

- formulace sdělení a reklamní kampaň
- vyhodnocení přihlášek (obvykle více jak 10 uchazečů na jednu funkci)
- úvodní pohovory a výběr nejlepších uchazečů (cca 3-5) do II.kola
- skupinový výběr (představení firmy a funkce, standardní testy)
- výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Výsledky výběrového řízení jsou u vybraného pracovníka uloženy v jeho osobní složce.

### Přijímací řízení

Každý nový pracovník absolvuje přijímací řízení:

- uzavření pracovní smlouvy
- vstupní školení po nástupu do zaměstnání.

### Odborná způsobilost, povědomí a výcvik

Pro každou pracovní funkci jsou určeny kvalifikační požadavky. K jejich naplnění a rozvoji je stanoven plán personálního rozvoje a výcviku.

Plán personálního rozvoje a výcviku zahrnuje tyto oblasti:

- výcvik dle legislativních požadavků (BOZP a PO) a pro zvláštní pracovní způsobilosti (např. řidiči motorových vozidel),
- výcvik dle interních požadavků (odborná školení, využívání HW a SW...)
- výcvik v externích kurzech pro zvýšení kvalifikace.

Záznamy o provedeném školení jsou uloženy ve složkách pracovníků. Každý pracovník firmy sleduje novinky ve svém oboru například prostřednictvím internetu, denního tisku, odborné literatury, apod. Může sám vznést požadavek svému přímému nadřízenému na způsob doplnění svých znalostí a dovedností.

### Hodnocení zaměstnanců

Pravidelné, systematické hodnocení pracovníků (minimálně 1x ročně) provádějí jejich přímí nadřízení a ředitel společnosti. Vedení neustále vysvětluje motivační hodnotu kritiky nedostatků. Pracovníci firmy kritiku mají chápat jako důkaz zájmu kritizujícího o osud kritizovaného, o jeho setrvání ve firmě, o jeho osobní zhodnocení zvýšením kvalifikace a zlepšením dovedností. Schopnost formulovat spravedlivou a motivující kritiku je znakem nejvyšší personální dovednosti. Schopnost přijímat kritiku je znakem osobní a profesionální zralosti, ztotožnění se s pochopenou politikou firmy, deklarací snahy o setrvání v týmu a zlepšení svého přínosu celkovému výsledku.

### 6.3. *Infrastruktura*

Infrastruktura potřebná pro zabezpečení dosažení shody s požadavky na produkt kvality všech procesů firmy ASPA, a.s. zahrnuje:

- *Kvalitní internetová konektivita, bezchybný provoz všech internetových serverů* – konektivita zajišťována externě, jeden z programátorů zajišťuje pravidelný monitoring funkce serverů. Denně informuje ředitele o výsledku monitoringu.
- *Funkční internetové aplikace* – jmenovaný pracovník společnosti provádí každodenní monitoring všech internetových aplikací. Denně informuje manažera IT o výsledku monitoringu.
- *Hardware, software* – jmenovaný pracovník z oddělení programátorů, případně vedoucí pracovníci plánují údržbu HW i SW prostřednictvím záznamů v systému <http://jira.aspa.cz:8080>. Vlastní údržbu provádí zaměstnanec útvaru IT s pracovní náplní Správa LAN, včetně uživatelských SW a firemního IS. Údržba serverů v Praze je v odpovědnosti externího dodavatele pod vedením manažera IT. Společnost vede přehled využívaného HW a SW.
- *Dopravní prostředky* - osobní vozidla. Jejich opravy a údržba jsou prováděny dodavatelsky a řídí se záznamy v servisních knížkách vozidel, které obsahují i a záznamy o údržbě. Za údržbu vozidel odpovídají zaměstnanci, kterým bylo vozidlo přiděleno.
- *Budovy (sklady, kanceláře), pracovní prostory* – jsou pronajaté, opravy a údržba v odpovědnosti majitele dle nájemní smlouvy.

### 6.4. *Pracovní prostředí*

Ředitel odpovídá za průběžné prověřování vhodného pracovního prostředí a pracovních podmínek, s cílem zajistit vhodné podmínky pro realizaci kvalitního produktu a s cílem umožnit zaměstnancům řádné plnění pracovních povinností a zajistit jejich vyšší motivaci a bezpečnost při práci. Jedná se o tyto oblasti:

- vhodná infrastruktura a logistika provozu firmy, optimalizace externích podmínek ovlivňujících realizaci produktu.
- školení BOZP a PO – provádí se v souladu s plánem školení. Doloženo dokumentací BOZP a PO zpracovanou externím dodavatelem.
- prevence rizik – záznamy o hodnocení rizik a stanovení kategorií práce jsou součástí dokumentace BOZP.
- ergonomie při práci, úprava pracovišť, hygiena a čistota pracovního prostředí a kvalita zázemí zaměstnanců.

### *Odpady*

Sběr odpadů je zajištěn do určených nádob. Za třídění odpadů odpovídají jednotliví zaměstnanci. Odvoz a likvidace odpadů je zajištěna externí dodavatelem. Za kontrolu třídění odpadu a za jeho řádnou likvidaci odpovídá určený zaměstnanec expedice WIFI.

## 7. Realizace produktu

### 7.1. Plánování realizace produktu

Plánování realizace produktu probíhá prostřednictvím řídicí dokumentace, stanovením a aktualizací cílů kvality a dílčím plánováním (zvyšování kvalifikace a školení, údržba a plánování zdrojů). Pro zajištění řádného průběhu pracovních procesů a činností je vytvořena a udržována řídicí dokumentace, zejména směrnice a metodiky.

### 7.2. Procesy týkající se zákazníka

#### 7.2.1. Určování požadavků na zakázky

Při určování požadavků zákazníka a jejich přesné specifikace se postupuje dle příslušné produktové metodiky v návaznosti na výsledky marketingových činností. Odpovědnost za marketingové aktivity má manažer pro internetové projekty ve spolupráci s marketingovým manažerem. Tvorba a aktualizace portfolia produktů je v odpovědnosti jednotlivých produktových manažerů.

#### 7.2.2. Přezkoumání požadavků na zakázky

Dokumentovaný postup pro příjem poptávek nebo objednávek, jejich přezkoumání, zpracování nabídek a pro uzavírání smluv, je uveden v jednotlivých metodikách produktových řad (viz přehled metodik uvedený v bodě 4.2.1)

#### 7.2.3. Komunikace se zákazníkem

Komunikaci se zákazníky je ve společnosti ASPA, a.s. věnována velká pozornost, podpořená vzděláváním a tréninkem prodejních pracovníků a zpětným ověřováním průběhu komunikace a průběhu obchodních případů ze strany vedoucích pracovníků (produkt manažerů).

Pro informování zákazníků, dodavatelů i široké veřejnosti slouží internetové stránky [www.aspa.cz](http://www.aspa.cz) a dále stránky všech realizovaných produktů. Jsou zde uvedeny kontakty, které lze využít k podání jakýchkoli podnětů, připomínek nebo dotazů.

Běžná pracovní komunikace se zákazníky je zajišťována prodejními pracovníky, ve výjimečných případech produktovými manažery. Popis komunikace se zákazníkem je součástí jednotlivých produktových metodik.

### 7.3. Návrh a vývoj

Nezařazeno, článek vyloučen.

### 7.4. Nákup – výběr, ověřování a hodnocení dodavatelů

#### 7.4.1. Proces nakupování

Výběr dodavatelů:

- Při výběru dodavatelů jsou posuzovány kvalita zboží, materiálu nebo služeb, nabídka dodavatele nebo zkušenosti s plněním cenových, platebních a dodacích podmínek, reference na dodavatele. O výběru dodavatelů rozhoduje příslušný produkt manažer.

Nákup:

- Nákup zboží pro účely konkrétní objednávky zajišťují vybraní zaměstnanci jednotlivých organ.jednotek, které stanoví produktový manažer, nákup zboží na sklad pouze u vybraných položek schválených produkt manažerem.
- Nákup režijního materiálu, služeb nebo majetku schvaluje na návrh vedoucích organ.jednotek ředitel.
- Dílčí postupy při nákupu uvádí produktové metodiky.

*Outsourcené procesy (služby) mající vliv na kvalitu produktu ASPA:*

**Server Housing** – služba je poskytována na základě smlouvy o poskytování koligačních a administrátorských služeb, uzavřené se společností SuperNetwork s.r.o. Spočívá ve vytvoření a v soustavném udržování podmínek pro zabezpečený provoz zařízení ve speciálně vybavených prostorách poskytovatele. Smlouva stanoví i způsob kontroly a měření spolehlivosti a stability této služby a postupy a sankce při neplnění nebo neshodách.

**Dopravní služby** – jsou nakupovány na základě Zásilkové smlouvy. Sledování a kontrola tohoto procesu probíhá ze strany vedoucího expedice wifí a vedoucího reklamačního oddělení sledování reklamací (rozbité zboží) a spolehlivosti služby.

**Informační systém** – nákup služeb udržování, servisu a aktualizace SW. IS Hélios – smluvním vztahem řešeny: běžné aktualizace a přístup k nejnovějším verzím, HOT LINE služba včetně zajištění vzdáleného přístupu poskytovatele systému do systému ASPA. Informační systém Hélios a podmínky dodavatele systému umožňují přístup k dalším i nadstavbovým modulům.

*Hodnocení dodavatelů:*

*Průběžné vedení záznamů o reklamaci na dodavatele:*

Případy neshodných plnění dodavatelů, zaznamenává :

- a) asistentka na oddělení podatelny (režijní materiál a služby, majetek)
- b) asistent produktového manažera příslušných e-shopů (zboží)
- c) asistent produktového manažera Hotely.cz (ubytovací zařízení = dodavatel)

*Roční souhrnné hodnocení dodavatelů:* provádí odpovědný pracovník (viz a,b,c výše) 1 x ročně podle těchto kritérií:

- počet a závažnost zaznamenaných neshod vzhledem k počtu dodávek
- celkové hodnocení kvality dodávek a spolehlivosti dodavatele.
- posouzení ekonomické a obchodní výhodnosti dodavatele.

Každé kritérium ocení známkou od 1 do 5, případně připojí komentář. Dále vypočítá a zaznamená průměrnou známku za všechna kritéria. Hodnocení zaznamená do záznamu Hodnocení dodavatelů je předáváno řediteli na vědomí (b,c) nebo ke schválení (a). Na základě souhrnného hodnocení dodavatelů rozhodují ředitel (a) a příslušní produktoví manažeři (b,c) vždy 1x ročně o dodavatelích pro následující rok. Schválení dodavatelů jsou uvedeni v souboru Hodnocení dodavatelů.

*Poznámka ke kvalifikaci dodavatelů:*

Známka 1 – plnění bez závad, nejvyšší konkurenceschopnost dodavatele

Známka 2 – drobné nedostatky v plnění, konkurenceschopný dodavatel, srovnatelný s nejlepšími

Známka 3 – vážnější občasné nedostatky, ekonomicky a obchodně výhodný dodavatel

Známka 4 – vážné, časté neplnění požadavků, dodavatel nepatří k nejlepším

Známka 5 – opakované vážné neplnění podmínek, nekonkurenceschopný dodavatel.

**(známky 1 až 3 jsou vyhovující, známky 4 a 5 neumožňují další spolupráci s dodavatelem)**

#### 7.4.2. Informace pro nakupování

- Podkladem pro nákup je objednávka nebo stav skladu při nákupu za účelem doplnění běžné skladové zásoby.
- Při tvorbě nákupní objednávky se využívá ceník, nabídka nebo katalog dodavatele. Povinností pracovníka odpovědného za nákup je zjišťovat informace o dostupnosti nakupovaných položek, podmínkách balení a dodávek.

#### 7.4.3. Ověřování nakupovaného produktu

- Vstupní kontrolu dodávky při příjmu zboží (režijního materiálu) od dodavatele provádí skladník (asistentka podatelny), který přejímá zboží (materiál) od dodavatele. Při vstupní kontrole ověřuje jakost, typ, cenu a množství. Záznamem o kontrole a potvrzením shody je podpis pracovníka na dodacím listu od dodavatele.

### 7.5. Prodej a služby

#### 7.5.1. Řízení a průběh obchodních případů

Průběh obchodních případů a činnost související s přezkoumáním, komunikací se zákazníkem, nákupem, expedicí a reklamami je popsán v produktových metodikách. (viz přehled metodik uvedený v bodě 4.2.1). **Součástí metodik je i popis zajišťovaných poprodejních služeb – zpětný odběr zboží k ekologické likvidaci, reklamáce a možnost vrácení zboží zákazníkem při využití e-shop.**

Metodiky jsou zpracovány dle jednotlivých produktových skupin, garantovány produktovým manažerem. Produktoví manažeři mají plnou odpovědnost za řízení týmu pracovníků prodeje, za cenotvorbu a řízení portfolia nabídky.

#### 7.5.2. Validace procesů

Článek je vyloučen.

#### 7.5.3. Identifikace a sledovatelnost

Identifikace a sledovatelnost jsou zajištěny takto:

- **Identifikaci zboží je zajištěna obalem nebo štítkem se jménem zákazníka, pro kterého je zboží rezervováno.** Běžné skladové položky není třeba zvlášť značit, jsou identifikovatelné obalem.

- Identifikace a sledovatelnost provedených pracovních úkonů je zajištěna záznamy v „CRM“ modulech jednotlivých internetových aplikací, a to zvláště u každé objednávky, také odeslanými a přijatými maily. Vstupy a záznamy provedené v informačním systému Helios jsou dohledatelné prostřednictvím odpovídajících záznamů (tzv. Logů).
- Sledovatelnost zajišťují doklady, které dokumentují druh a původ zboží – faktura nebo dodací list, expediční doklady (objednávky) a jsou identifikovány číslem objednávky.

#### 7.5.4. Majetek zákazníka

Majetkem zákazníka, se kterým společnost pracuje je vrácené zboží. Toto zboží je při skladování značeno jménem zákazníka, činnost při manipulaci s majetkem zákazníka je součástí produktových metodik. V případě ztráty nebo poškození majetku zákazníka projedná prodejní pracovník se zákazníkem způsob řešení neshody, konzultuje s vedoucím pracovníkem a řídí se požadavky zákazníka.

#### 7.5.5. Uchování produktu

Pravidla identifikace produktu jsou popsána v článku 7.5.3. Zboží je skladováno zpravidla volně ložené nebo na regálech bez potřeby zvláštního zabezpečení. Mimořádné požadavky na zvláštní zabezpečení a zajištění výrobku při skladování, manipulaci a přepravě jsou dány podmínkami výrobce.

## 7.6. Řízení monitorovacího a měřicího zařízení

Společnost využívá pracovní měřidla nestanovená - tato měřidla podléhají kalibraci a používají se v obchodním styku při prodeji kabelů (avšak pouze pro orientační naměření délky).

Za řízení, evidenci, značení a periodickou kontrolu měřidel odpovídá produktový manažer WIFI. Měřidlo má identifikační číslo.

Měřidla musí být zabezpečena proti poškození při skladování a musí být přiměřeným způsobem ošetřována a udržována. Odpovědnost za běžnou údržbu a správné používání měřidel mají jejich uživatelé. Měřidla určená k opravě a likvidaci jsou označena a uložena tak, aby bylo zamezeno jejich používání.

## 8. Měření, analýza, zlepšování

### 8.1. Obecně

Pro zajištění shody produktu a shody systému řízení kvality a pro jeho zlepšování uplatňuje společnost tyto postupy:

- kontrola zboží a nakupovaných služeb na vstupu
- kontrola v průběhu a po ukončení obchodních případů
- ověřování spokojenosti zákazníků
- provádění interních auditů a zjišťování kvality procesů a svých služeb
- vedení záznamů o reklamaci a neshodách a jejich řešení
- realizace opatření k nápravě nedostatků a preventivní opatření.

### 8.2. Monitorování a měření

#### 8.2.1. Spokojenost zákazníka

Ověřování spokojenosti zákazníků se provádí několika způsoby:

- telefonicky** – na závěr obchodního procesu (zpravidla do 10 dní po uskutečnění obch.případu)
  - vybrané dárkové shopy (v závislosti na použitém 'věrnostním systému') - zlato-stribro.cz
  - vybrané objednávky wifi.aspa.cz, [igor.cz](http://igor.cz), [dsl.cz](http://dsl.cz) (v závislosti na stanoveném limitu hodnoty objednávky a počtu opakovaných objednávek)
 Podstatné informace z jednotlivých telefonátů jsou zaznamenány do CRM příslušných objednávkových systémů
- e-mailem**, který je generován automaticky systémem nejpozději do 10 dní po uskutečnění obch.případu
  - vybrané dárkové shopy (v závislosti na použitém 'věrnostním systému') - [darek.cz](http://darek.cz), [luxus.cz](http://luxus.cz)
  - všechny objednávky hotely.cz
 Součástí e-mailové korespondence je i dárkový kupon a výzva k vyplnění jednoduchého e-mailového dotazníku, ze kterého jsou odpovědi zaznamenávány do příslušných databází informačního systému
- mystery shopping**
  - náhodně jsou dodavatelskou firmou testovány všechny 'objednávkové' projekty

Výsledky ověřování spokojenosti zákazníků souhrnně vyhodnocuje manažer kvality v rámci přezkoumání systému řízení kvality vedením.

### 8.2.2. Interní audit

Interní audit probíhá minimálně 1x ročně v rozsahu všech uplatňovaných článků normy ČSN EN ISO 9001:2009.

*Interní audit plánuované* - týkají se ověřování efektivnosti a dodržování všech prvků systému řízení kvality. Jsou prováděny v souladu s plánem interních prověrek.

*Interní audit neplánuované* - jsou prováděny na základě náhle vzniklých potřeb, v důsledku např. požadavků zákazníka, opakovaného výskytu neshod nebo významných změn v pracovních postupech.

#### *Příprava auditorů:*

Audity jsou prováděny buď externím auditorem nebo auditorem jmenovaným z řad vlastních zaměstnanců. Příprava auditora zahrnuje seznámení s řídicí dokumentací společnosti, s legislativními požadavky, které se týkají činnosti společnosti a s organizační strukturou.

#### *Průběh auditů:*

##### a) Úvod

Informace o účelu a postupu auditu, připraveného auditorem. Úvodu se účastní manažer kvality, který může určit odpovědného pracovníka pro spolupráci s auditorem. Navržený postup prověrky je odsouhlasen s manažerem kvality nebo jsou provedeny úpravy postupu dle jeho připomínek.

##### b) Činnosti

Auditor prověří dle schváleného postupu jednotlivé činnosti a záznamy. Poznatky, připomínky a neshody jsou zaznamenány do Zápisu z interního auditu. Připomínky auditor projedná s manažerem kvality ještě v průběhu auditu. Zjištěné neshody, auditor zaznamená do zápisu z interního auditu a do záznamu o neshodě. Dále projedná s manažerem kvality možná opatření k nápravě.

##### c) Klasifikace a hodnocení

###### **Bez připomínek**

Požadavky normy a jejich praktická realizace jsou popsány v dokumentovaných postupech, které odpovídají realitě, všechny požadavky jsou prokazatelně plněny.

###### **P – splněno s připomínkou**

Požadavky normy a jejich praktická realizace jsou popsány v dokumentovaných postupech, které odpovídají realitě, všechny požadavky jsou prokazatelně plněny. Byly však zjištěny ojedinělé, drobné nedostatky, které neovlivňují účinnost příslušného požadavku normy ani systému řízení kvality nebo jeho části. Nedostatky představují zejména příležitosti ke zlepšení.

###### **N – částečně splněno s odchylkami = neshoda minoritní (nepodstatná)**

Podstatné požadavky normy jsou prakticky realizovány. Jejich řešení je popsáno v dokumentovaných postupech. Byly však zjištěna jedna nebo velmi malý počet odchylek, vztahujících se k jednomu požadavku normy. Je tím dotčena účinnost části systému řízení kvality, který je však jako celek funkční a účinný. Tuto odchylku zapisuje auditor do „Záznamu o neshodě“ jako neshodu minoritní (N).

##### d) Hodnocení auditu a zápis

Po ukončení auditu provede auditor seznámení manažera kvality s výsledkem auditu, vyhodnotí soulad činností se stanovenými postupy a uvede hlavní nedostatky nebo možná místa výskytu neshod. Pro zjištěné neshody, případně doporučená nápravná a preventivní opatření, stanoví manažer kvality v Záznamu o neshodě odpovědnost a termíny pro nápravu a realizaci. Zápis z interního auditu zpracovává auditor. Jedno vyhotovení zápisu z interního auditu si ponechá auditor, pro budoucí prověření splnění nápravných opatření, jedno vyhotovení předá manažeru kvality.

##### e) Nápravná opatření

Manažer kvality nebo jím pověřený pracovník na základě výsledků auditu zajišťuje nápravu, odstraněním zjištěných neshod a uplatněním nápravných opatření. Záznamy o nápravných opatřeních a hodnocení jejich účinnosti, provádí průběžně do Záznamu o neshodě. Auditor nejpozději v průběhu příštího auditu, prověří plnění uložených opatření a provede záznam do Záznamu o neshodě.

### 8.2.3. Monitorování a měření procesů

Monitorování a měření procesů je v praxi zajišťováno zejména těmito činnostmi:

#### a) obchodní procesy

- každý den je vybraným zaměstnancům (vedoucí pracovníci) zasílán 'automatický' mail se základními statistikami předcházejícího dne (počty objednávek, návštěvnost www stránek apod.) všech obchodů firmy

#### b) kontrolní procesy (sít', servery)

- monitoring zajišťuje vybraný pracovník oddělení programátorů, a to v souladu s interní směrnici č. 1/2009  
 -- v pracovní době zpravidla každé 3 hodiny, v mimopracovní době alespoň 2x za den  
 -- v případě nežádoucích úrovní je proveden záznam do příslušného externího nebo interního 'trouble tickets'  
 -- trouble-tickets jsou pravidelně sledovány a vyhodnocovány manažerem IT, který předkládá řediteli pravidelný měsíční report a návrhy na opatření

#### c) finanční a ekon.monitoring

- monitoring této oblasti je součástí pravidelných 'finančních a ekonomických' rozborů
- podklady připravuje hlavní účetní :
  - stav banky (každý den, pro ředitele)
  - přehled nezaplacených pohledávek (každé pondělí, pro vedoucí jednotlivých oddělení)
  - přehledy tržeb a marží jednotlivých obchodů (měsíčně ve spolupráci s produkt manažery, pro ředitele)
  - výsledovka a rozvaha, vybrané položky hlavní knihy (měsíčně, pro ředitele)

#### 8.2.4. Monitorování a měření produktu

Ve společnosti se pro monitorování a měření produktu používají tyto postupy:

- *Vstupní kontrola zboží a nakupovaných služeb.* Provádí skladník nebo jiný pracovník, který přebírá zboží od dodavatele:
  - ověření souladu dodávky s objednávkou nebo s dodacím listem, vizuální kontrola.
  - ověření průvodních dokladů dodávky – ověřuje množství, sortiment, ceny
 Potvrzením shody je podpis pracovníka na dodacím listu. Kontrolu a převzetí služeb provádí zpravidla vedoucí pracovníci odpovědní za nákup.
- *Kontrola před expedicí zboží*
  - kontrolu provádí pracovníci expedice (balení zásilek, kompletace doprovodných dokladů, tisk adresních štítků)
  - záznam o kontrole je proveden na vytištěnou objednávku, která je součástí doprovodných dokladů
  - záznamy (opatřené podpisem pracovníků expedice) jsou denně předávány vedoucím jednotlivých obchodů
- *Kontrola zajišťovaných služeb (hotely.cz, igor.cz, dsl.cz, odpovedi.cz)*
  - kontrolu provádí asistenti jednotlivých produktových manažerů, a to pravidelným každodenním náhledem na vybrané sestavy zajišťovaných služeb
  - v rámci těchto kontrol je pozornost zaměřena na vybrané skupiny objednávek, u kterých není v interních systémech nastaven požadovaný 'status'
  - za řádné vyřízení těchto objednávek odpovídá příslušný pracovník (asistent produktového manažera), záznamy jsou dohledatelné (s identifikací podle jména) v datových logách jednotlivých obchodů

#### 8.3. Řízení neshodného produktu

Společnost má zavedený postup k řešení neshod platný pro tyto případy:

- a) Neshody dodaného produktu, zjištěné po předání zákazníkovi
  - reklamace zboží/služby zákazníkem
  - jiná stížnost zákazníka
- b) Neshody v nakupovaných vstupech a službách (reklamace na dodavatele).
  - neshoda při přejímce zboží/služby od dodavatele
- c) Neshody v procesech uvnitř organizace (interní neshody a neshody zjištěné interním auditem).
  - neshoda produktu
  - neshoda interní komunikace

Smyslem řízení neshod ve společnosti je:

- Stanovit opatření k odstranění zjištěných neshod.
- Stanovit zásady pro nakládání s neshodným produktem (reklamované zboží).
- Stanovit postup pro záznamy o neshodách a o provedených následných opatřeních.

Dokumentace neshody a její řešení se řídí Směrnicí č. 2 'Řízení neshod'

**Záznamy** o neshodách a reklamacích a o opatřeních k nápravě a prevenci se zabývají odpovědní pracovníci jednotlivých útvarů a jsou projednávány v rámci porad těchto útvarů. Přijatá opatření, úkoly a hodnocení neshod jsou uvedeny v dokumentu 'Záznam o neshodě', který je uložen v intranetu <http://is.aspa.cz> v záložce 'Správa souborů', a to zvláště za každou produktovou řadu. Za úplné řešení neshod a jejich evidenci odpovídají jednotliví produktoví manažeři, kteří předkládají souhrnnou zprávu 1x za čtvrtletí řediteli.

## 8.4. Analýza dat

Údaje a informace získávané prostřednictvím:

- kontroly kvality na vstupu a na výstupu
- hodnocení pracovních kapacit, stavu infrastruktury a kvalifikace zaměstnanců
- ověřování míry uspokojení požadavků zákazníků
- interních, případně externích auditů

- monitorování a měření průběhu procesů a kvality produktu
- řešení neshod a reklamací a hodnocení nápravných a preventivních opatření
- hodnocení dodavatelů,

jsou průběžně analyzovány ředitelem a ostatními vedoucími pracovníky operativně využívány, jako nástroj pro řízení společnosti. Vždy, v rámci přezkoumání systému řízení kvality vedením, manažer kvality informace utřídí a vyhodnotí ve zprávě z přezkoumání.

## 8.5. Zlepšování

### 8.5.1. Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování systému řízení kvality, je zajištěno průběžným prověřováním a kontrolami jednotlivých procesů vedoucími pracovníky, interními audity, přezkoumáváním systému řízení kvality vedením, motivací zaměstnanců a realizací a hodnocením nápravných a preventivních opatření. Zlepšování je podporováno také stanovením a hodnocením plnění zásad politiky kvality a stanovením cílů kvality. Motivace pracovníků je podporována:

- Individuálním finančním ohodnocením vybraných pracovníků v návaznosti na hospodářské výsledky společnosti a ořovnáváním výsledků práce jednotlivců.
- Komunikací mezi vedoucími pracovníky a ostatními pracovníky firmy, jejímž cílem je povzbuzení zájmu pracovníků na uspokojení z týmové práce a z příznivých reakcí zákazníků.

### 8.5.2. Nápravná opatření

#### Rozhodnutí o uplatnění opatření k nápravě

Rozhodnutí přísluší vedoucímu pracovníkovi který volí:

- operativní zásah, jehož cílem je ihned odstranit příčinu neshody a projednat s pracovníky, kteří neshodu způsobili nebo mohou způsobit, zásady správného postupu a prevence při dané činnosti.
- použití nápravných opatření, která mají charakter systémové změny, změny v pracovním postupu, změny v dokumentaci, zvýšení kvalifikace nebo opakované proškolení zaměstnance.

Za ověřování účinnosti nápravných opatření a za kontrolu řádného řešení neshod v přiměřené době, ne delší než 6 měsíců od vzniku neshody odpovídá ředitel. O hodnocení účinnosti nápravných opatření provede záznam do *dokumentu 'Záznam o neshodě'* (<http://is.aspa.cz>)

### 8.5.3. Preventivní opatření

Podněty k preventivním opatřením jsou:

- Výsledky kontrolních činností – kontrola produktu, interní audity, přezkoumání systému řízení.
- Výsledky analýz a monitorování procesů.
- Povinností každého pracovníka je upozornit vedoucího pracovníka na možnou či zjištěnou neshodu nebo jinou nežádoucí situaci či vývoj.
- Povinností vedoucích pracovníků je zavádět preventivní opatření tam, kde byla opakovaně prováděna opatření k nápravě nebo se objevuje opakovaný výskyt neshod.

*Postup přijímání preventivních opatření:*

Na základě podnětu k zavedení preventivního opatření rozhodne vedoucí pracovník o provedení preventivního opatření.

Rozhodnutí o preventivním opatření dokumentuje některým z těchto způsobů:

- Zápis z porady
- Záznam o neshodě nebo o reklamaci
- Zpráva z přezkoumání systému řízení kvality.