



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

DOCUMENT CONTROL CENTRE IMPROVEMENT OF THE INTEGRATED
MANAGEMENT SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA WEITEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA VIDECKÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Weiterová Jana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh zlepšení řízení dokumentů integrovaného systému řízení

v anglickém jazyce:

Document Control Centre Improvement of the Integrated Management System

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza současné situace řízení procesů společnosti v rámci systému řízení dokumentace

Návrh změn v systému řízení dokumentace

Zhodnocení přínosu návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

BARTES, František. Jakost zboží v obchodním podnikání. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-214-2565-2.

VEBER J. a kol. Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. 2. vyd. Praha : Management Press, 2010. 357 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha : Management press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 04.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na systémy řízení firmy, které lze stanovit předepsanými normami. Specifikuje systém vedení dokumentace v rámci integrovaného systému řízení firmy. Uvádí teoretické poznatky a praktické návody k vytvoření efektivního systému řízení dokumentace společnosti.

Klíčová slova

Proces, procesní řízení, systém řízení, systém dokumentace, efektivita systému

Abstract

The diploma thesis focuses on company management systems, which could be set up by specified standards. The thesis specifies document administration system of integrated company management system. The thesis includes theoretical findings and practical instructions on how to create effective company document management system.

Key words

Process, process management, management system, documentation system, system's effectiveness

Bibliografická citace práce

WEITEROVÁ, J. *Návrh zlepšení řízení dokumentů integrovaného systému řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 70 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2010

.....
Jana Weiterová

Obsah:

Úvod	8
1. Vymezení problému a cíle práce	9
1.1. Vymezení problému	9
1.2. Cíle práce	9
2. Teoretická východiska práce	10
2.1. Proces	10
2.1.1. Procesní mapa	11
2.1.2. Průběžné zlepšování procesu	12
2.2. Procesní systémy managementu	13
2.2.1. Systém managementu kvality	14
2.2.2. Systém environmentálního managementu	15
2.2.3. Systém managementu BOZP	17
2.2.4. Systém řízení bezpečnosti informací	18
2.2.5. Modely excellence organizací	19
2.2.6. Systémy řízení ve zkušebních a kalibračních laboratořích	20
2.2.7. Společenská odpovědnost organizací	21
2.2.8. Systémy managementu bezpečnosti potravin	22
2.3. Integrovaný systém řízení	23
2.3.1. Principy řízení	23
2.3.2. Výhody integrovaného systému řízení	24
2.3.3. Požadavky integrovaného systému řízení	25
2.4. Systém řízení dokumentace organizace	27
2.4.1. Smart Administration	27
2.4.2. Realizace	29
3. Analýza současné situace	32
3.1. Charakteristika společnosti	32
3.2. Organizační struktura	34
3.2.1. Odpovědnosti	36
3.3. Všeobecná strategie firmy	40
3.4. Certifikace a ochranné známky	41
3.4.1. Certifikace	41
3.4.2. Ochranné známky	42
3.5. Systém řízení dokumentů	43
3.5.1. Centrum kontroly dokumentů	43
3.5.2. Struktura dokumentace	44
3.6. Globální analýza procesů, realizace produktu	46
3.6.1. Procesní mapa	46
3.6.2. Detail procesu Výroba	48
3.7. Slabé stránky analyzovaných procesů	50

4.	<i>Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení</i>	52
4.1.	Návrh postupu řešení	53
4.2.	Strategie a taktické kroky	54
4.2.1.	Tvorba plánu informovanosti zaměstnanců o zavedených systémech řízení	54
4.2.2.	Tvorba plánu motivace zaměstnanců pro tvorbu dokumentace	56
4.2.3.	Zprůhlednění struktury interní databáze	58
4.2.4.	Sestavení formuláře pro tvorbu procedur	59
4.2.5.	Tvorba dvoujazyčných dokumentů	61
4.2.6.	Interní audit a kroky k nápravě	61
4.3.	Časový harmonogram	62
4.4.	Kontrola	63
4.5.	Zhodnocení	64
5.	<i>Závěr</i>	66
6.	<i>Seznam použité literatury</i>	67
6.1.	Literatura	67
6.2.	Firemní materiály	67
6.3.	Internetové stránky	67
7.	<i>Seznamy</i>	68
7.1.	Seznam obrázků	68
7.2.	Seznam tabulek	68
7.3.	Seznam příloh	68
8.	<i>Přílohy</i>	69

Úvod

Historie managementu, neboli řízení, je poměrně krátká. Souhrnně ji lze rozlišit na tři etapy. První etapa probíhala na konci devatenáctého a začátku dvacátého století, kdy si vzrůstající nároky na řízení společnosti vynutily tento nový obor. V této době se začalo hovořit o pojmech úkolová mzda a výstupní kontrola.

Druhá etapa následovala od konce druhé světové války až do osmdesátých let dvacátého století. V tomto období vznikly dva přístupy k řízení, a to teorie procesního přístupu (popsat a zvládnout procesy řízení a vymezit funkci vedoucích pracovníků). Druhá teorie vycházela ze systémového přístupu (vychází z názoru, že je lepší řídit firmu jako celek, nežli jen součet jejích součástí).

Třetí etapa navázala na předchozí teorie a začala prosazovat pojem standardizace. Čímž je myšleno stanovení standardní, tzv. obvyklé úrovně určité činnosti, procesu či systému. Standardizaci systému managementu lze provádět pomocí stanovených norem.

První normy určené pro systémy řízení se objevili již před více než dvaceti lety. Týkaly se výrobku a zabezpečení celého výrobního systému z pohledu kvality. Postupným vývojem vznikaly další systémy pro řízení určitého aspektu organizace (environmentu, bezpečnosti práce, morální odpovědnost firmy). Do hry také vstoupila začátkem devadesátých let Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) s první verzí tzv. Evropského modelu Excellence, který je návodem na všezahrnující moderní systém managementu jako takový.

Zástupci jednotlivých organizací poměrně rychle zjistili, že tyto popisované normativní a jiné modely systému managementu přinášejí mnoho cenných podnětů a impulsů k dalšímu rozvoji. Normy ISO se staly respektovanou celosvětovou bází pro nezávislé posuzování shody jednotlivých systémů managementu. Tato shoda se posuzuje prostřednictvím certifikace, což s sebou nese povinnost organizace dokumentovat, udržovat a auditovat jednotlivé systémy. Avšak řízení dokumentů pro každý systém odděleně zvyšuje pracnost těchto procesů a také náklady.

Organizace, které zavedly již několik systémů řízení podle norem ISO, však zjistili, že tyto systémy mají mnoho společných rysů a postupů. A tak se zrodil nápad na integrovaný systém managementu, který by tyto požadavky sjednotil do uceleného systému řízení společnosti.

1. Vymezení problému a cíle práce

1.1. Vymezení problému

V oblasti řízení podniků je v poslední době kladen důraz především na procesní a systémové řízení. Mnoho firem zavádí systémy managementu (řízení) podle mezinárodně uznávaných standardů. Tyto standardy definují požadavky na systém řízení a jedním z hlavních požadavků je vedení řízené dokumentace.

Ve společnosti Wistron, o které diplomová práce pojednává, je již zavedeno několik systémů řízení. Snahou společnosti je splnit požadavky na integrovaný systém řízení a provést v roce 2011 certifikaci uceleného systému řízení.

Každý ze zavedených systémů ve společnosti klade značné nároky na systém řízení dokumentace. Není se čemu divit, protože podle definovaných systémů, je dokumentace základem pro úspěšné řízení společnosti. Aby byla dokumentace pro firmu skutečně užitečná, je potřebné vést dokumentaci přehledně a strukturovaně.

1.2. Cíle práce

Cílem práce je navrhnout zlepšení řízení dokumentů na základě analýzy současného stavu v oblasti zavedeného systému managementu. Kvalitní dokumentace je totiž základem organizace a její podcenění může přinést dlouhodobé problémy.

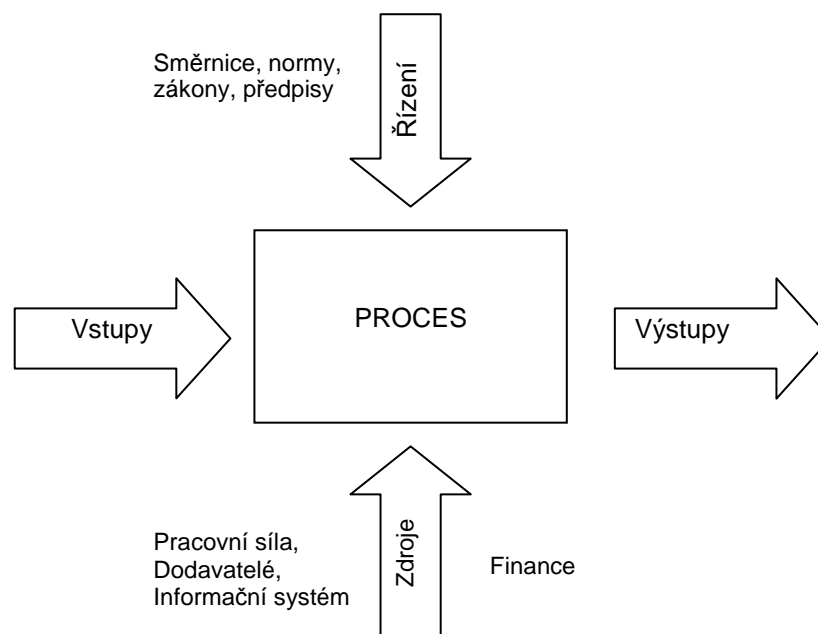
Účelem analýzy současného stavu ve firmě je odhalit nedostatky procesů především v oblasti řízení administrativy firmy. Analýza současného stavu řízení procesů ve firmě se skládá ze dvou částí: globální analýzy a detailní analýzy. *Globální analýza* je zaměřena na proces realizace produktu společnosti. *Detailní analýza* se zaměřuje na konkrétní proces a názorně ukazuje využití systému řízení dokumentace a odhaluje jeho nedostatky.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Proces

Podnikový proces je souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy. Transformaci zajišťují lidé a nástroje.

Průběh podnikového procesu a faktory, které jej ovlivňují, jsou znázorněny na obrázku 1.



Obrázek 1: Model podnikového procesu¹

Aby bylo možné model procesu používat v rámci systému procesního řízení, je nutné identifikovat všechny procesy, dle výše uvedeného schématu. Vstupem procesu jsou ty věci, které jsou v rámci procesu zcela spotřebovány (suroviny, základní materiál)

¹ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

transformací na požadované výstupy (produkt, vstup dalších procesů). Zdrojem procesu jsou ty vstupy, které nejsou spotřebovány v jednom procesním cyklu (pracovní síla, stroje, dodavatelé, pomocné materiály). Regulačním vstupem procesů jsou nařízení (zákony, předpisy, normy, příručky řízení, směrnice, dokumentované postupy), které jsou potřebné pro řízení procesu.

Každý proces je jednoznačně definován pomocí:

- *Účelu* – co je předmětem, který je procesem měněn, jaký výstup (výrobek, polotovary, výrobní výkres, nákupní dokument, faktura ...) proces poskytuje;
- *Posloupnosti činností* – které je nutné uskutečnit, aby vznikl požadovaný výstup, včetně způsobů ověřování;
- *Seznamu odpovědných pracovníků, účastníků procesu a popis jejich pracovních míst*;
- *Vstupu* – počáteční stav předmětu procesu, vstupní materiály, informace;
- *Výstupu* – konečný stav předmětu procesu, tzn. Cílové hodnoty všech sledovaných znaků, jichž má být procesem dosaženo (znaky jakosti výrobku).

2.1.1. Procesní mapa

Účelem mapy procesu je ukázat hlavní směr úsilí v organizaci a klíčové kroky realizace produktu pro zákazníka. Dalším přínosem je přehledné zobrazení podpůrných procesů a jejich přiřazení k hlavnímu směru. Příliš podrobné mapy ztrácejí na přehlednosti a tím i na praktické využitelnosti.

Aby se zamezilo schématům s problematickou vypovídací hodnotou, je důležité se při sestavování procesních map vyvarovat několika zásadních chyb dodržováním těchto pravidel:

- z procesní mapy musí být zřejmé, jaký cíl proces sleduje, jaký produkt je jeho výstupem;
- procesní mapa nesmí být příliš složitá, musí být dodržena důležitá zásada jedné rozlišovací úrovně;
- procesní mapa musí vystihovat vzájemné souvislosti mezi procesy.

Procesní mapa pomáhá manažerovi uvědomit si klíčové kroky vedoucí k realizaci procesu v jeho kompetenci. Jeho úkolem je vytvořit určitý produkt a z jeho úrovně je nezbytné uskutečnit některé postupné kroky. Ne kroky libovolné, ale takové, které on může řídit.²

2.1.2. Průběžné zlepšování procesu

Pokud chce podnik v současné době uspět na trhu se svými produkty, musí plnit požadavky zákazníka. Protože pokud zákazník nedostane to, co žádá, obrátí se na konkurenci, která mu může nabídnout lepší produkty a služby. Proto se firma musí zaměřit nejen na přání zákazníka, ale také na vnitřní faktory ovlivňující prostředky k uspokojení zákazníka. Vnitřními faktory jsou míněné podnikové procesy. Je potřeba sledovat vývoj současných technologií, konstrukcí, prostředků a postupu při transformaci vstupů na výstupy. Podnik je právě požadavky zákazníka nucen k průběžnému zlepšování podnikových procesů.

Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vypluvších podnětů k jeho zlepšování. Základem je popis současného stavu procesu a stanovení jeho základních ukazatelů k měření (na základě potřeb zákazníka). Soustavným sledování běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je potřeba dát do vzájemných souvislostí a poté, jako konzistentní celek implementovat. Provedení změny v procesu se dokumentuje a odtud opět pokračuje znovu procedura zlepšování procesu. Průběh zlepšování procesů lze vidět na obrázku 2.



Obrázek 2: Průběžné zlepšování³

² Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

³ Zdroj: ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

2.2. Procesní systémy managementu

V minulosti se předpokládalo, že firmu lze řídit pouze na základě pevně definované struktury činností a jejich návazností. Což znamenalo přesně definované a především neměnné posloupnosti činností. Na přelomu osmdesátých a devadesátých let dvacátého století se však ukázalo, že takto firmu již řídit nelze. Vývoj trhu tlačil společnosti k pružnému reagování na přání zákazníků. Proto začalo být nezbytné, aby společnost byla patřičně pružná, měla variantní postupy a zaměstnance s tvůrčím přístupem k práci.

Základem organizace se proto staly podnikové procesy, definované jako soubor činností, které vyžadují jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka. Procesy jsou tedy chápány účelově, vždy ve vazbě na zákazníka (interního či externího). Tím je také dána jejich hierarchie. Hlavní (klíčové) jsou ty řetězce činností, jimiž přímo vzniká hodnota pro zákazníka, ostatní slouží jako podpůrné činnosti zajišťující hlavní procesy. Potřeba podnikových procesů dala vzniknout novému pojetí řízení firmy – procesnímu řízení.

Procesní řízení (BPM – Business Process Management) je manažerská disciplína a zároveň technologie, která řídí strukturu firmy, její architekturu prostřednictvím obchodního modelu. Obchodní model zachycuje základní rozměry podnikání – organizační, znalostní a informační technologie.

Řízení společnosti na bázi procesního modelu je účinné pouze tehdy, když jsou jednoznačně definované cíle společnosti, naplňující očekávání vlastníka. Představy vlastníka naplňují trvale zlepšované procesy obsluhované managementem kompetencí. Vrcholový management podniku neustále sleduje očekávání vlastníků společnosti a ostatních zájmových skupin (stakeholders) a tato očekávání transformují do strategie řízení. Tato strategie transformuje finanční cíle vlastníka do cílů zákazníků a pomocí zdrojů hledá takové procesní změny, které jsou schopny je realizovat. Tyto změny realizuje buď evolučně prostřednictvím trvale zlepšovaných procesů, nebo skokově prostřednictvím projektů. Celé řízení se opírá o procesní model, který umožňuje řídit změny provázaně a dopředu na základě připravených scénářů.⁴

⁴ Zdroj: *BPM slovníček* [online]. 2007 [cit. 2010-05-07]. Procesní řízení. Dostupné z WWW: <<http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/bpm.html>>

2.2.1. Systém managementu kvality

Mezi nejznámější systém řízení založený na procesním řízení patří systém řízení kvality. Především ve výrobních podnicích je dnes téměř samozřejmostí, že tento systém řízení používá. Systém managementu kvality lze certifikovat podle norem řady ISO 9000. Avšak kritéria těchto norem vypovídají pouze o tom, že obecně uznávané důležité součásti systému managementu kvality jsou v dané organizaci identifikovány, jsou funkční a realizují se prostřednictvím stanovených podmínek.

Certifikátem a váhou své dobré pověsti na trhu dává certifikační orgán svědectví a doklad o důvěryhodnosti dodavatelské organizace a její schopnosti plnit požadavky zainteresovaných stran v rozsahu a na úrovni obvyklé v dané době. Certifikace ověřuje předpoklady k úspěšnosti, ale nelze tvrdit, že certifikovaná firma bude určitě úspěšná. Na základě certifikátu lze tvrdit, že firma může být pravděpodobně úspěšná, jestliže splňuje stejná kritéria jako jiné firmy, které byly prověřeny podle stejných kritérií.

Mezi základní principy managementu kvality jsou řazeny tyto zásady:

- *Zaměření na zákazníka* – organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků.
- *Vedení* – vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytváří prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni na dosahování cílů organizace.
- *Zapojení pracovníků* – pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.
- *Procesní přístup* – požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.
- *Neustále zlepšování* – trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování všech svých činností.
- *Přístup k rozhodování zakládající se na faktech* – efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací.
- *Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy* – schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy.

Základem pro porozumění systému a jeho požadavků v rámci organizace je dokumentace. Ta slouží pro popsání systému jak interním uživatelům, tak externí. Požaduje se, aby organizace vytvořila, dokumentovala, udržovala a zlepšovala systém managementu jakosti. Za vybudování systému je odpovědné vrcholové vedení. Vrcholové vedení musí rovněž zajistit, aby systém byl opravdu uplatňován (je zjevně nedostatečné mít dokumentovaný systém, který není uplatňován). Dokumentovaný systém musí odrážet aktivity, které se pro zajištění shody skutečně provádějí.⁵

2.2.2. Systém environmentálního managementu

Environmentálním managementem je myšleno řízení péče o životní prostředí. Nejedná se však pouze o legislativou dané limity a koncové technologie, společnost totiž musí uplatnit proaktivní přístup, kdy sama aktivně hledá cesty, kterými by dopad svých činností na životní prostředí neustále snižovala. Podstatou je zabudování aspektů ochrany životního prostředí stávajícího řídicího systému organizace na všech jeho úrovních.

Základem se stala strategie prevence (princip prevence, princip opatrnosti a princip integrace). Vždy je jednodušší a levnější předcházet škodám na životním prostředí, než je pak náročně likvidovat. Primárně má být považováno za nebezpečné vše, pokud není prokázáno, že to nebezpečné není. Princip integrace vede k integrálnímu přístupu k řešení problémů.

Pro konkrétní zavádění environmentálního manažerského systému v organizaci lze používat různých nástrojů. Mezi dva uznávané systémy řízení environmentu patří:

- EMAS – environmentální systémy řízení podle nařízení evropského parlamentu a rady ES č. 761/2001
- Environmentální systém řízení podle mezinárodní normy ISO 14001

⁵ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

Základy koncepce systému řízení environmentu neboli modelů čistší produkce tvoří tyto principy:

- *Vůdcovství a závazek vedení* – vedoucí pracovníci organizace se zavážou k vytvoření a komunikaci jasných a konzistentních strategií, které zahrnují zapojení všech organizačních úrovní společnosti.
- *Motivace zaměstnanců* – motivací zaměstnanců napříč organizací může firma dosáhnout vynikajících výkonů. Je potřeba hledat vhodné prostředky motivace, například pomocí školení, či zvyšování technických dovedností.
- *Prevence znečištění* – zahrnuje praktiky, které sníží nebo zamezí vzniku znečišťujících látek přímo u zdroje (např.: zvýšení efektivity využívání surovin, energií, vody...).
- *Recyklace, znovupoužití a rekuperace* (opětovné získávání) – pokud se nepodaří vzniku znečištění nebo odpadů předejít, musí být vzniklé odpady pokládány za možné zdroje, které mohou být přeměněny na užitečné výrobky nebo vedlejší výrobky pomocí recyklace.
- *Energetická účinnost* – znamená využívání energií účinněji bez negativního ovlivnění objemu výroby nebo její kvality.
- *Ekonomická udržitelnost* – podniky mohou přežít nebo dosáhnout přiměřené konkurenceschopnosti, jestliže získají ekonomickou udržitelnost. Prevencí znečištění, energetickou účinností a recyklací se významně sníží vstupy a nevýrobové výstupy z procesů, čímž vzrostou ekonomické zisky.
- *Společenská odpovědnost* – integrovaný přístup k čistší produkci vytváří nový kapitál a zaměstnanost, zlepšuje lidské zdraví a kvalitu života.
- *Trvalé zlepšování* – neustálé zlepšování znamená získat a sdílet znalosti pro maximalizaci učení se mezi organizacemi a uvnitř organizace a mít výhled do budoucnosti.⁶

⁶ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

2.2.3. Systém managementu BOZP

Jedním ze základních atributů činností člověka v pracovním prostředí je bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP). Některé pracovní činnosti jsou náročnější na duševní pohodu, jiné zase například na fyzickou zdatnost. Nebezpečí je však přítomno všude a je neodstranitelné, proto je nezbytné, aby při řízení kterékoli činnosti byl problém chápán v celé jeho šíři.

Ochrana a zachování zdraví je nejen jednou ze základních existenčních potřeb člověka a společnosti, ale i důležitým zdrojem ekonomického růstu. Ve vyspělých zemích je zdraví stále více chápáno jako společenská hodnota i jako nedílná součást národního bohatství. Úroveň řízení této oblasti je indikátorem úspěšnosti podnikového managementu a významně ovlivňuje jak image firmy, tak i její ekonomické výsledky a celkovou konkurenceschopnost.

Při sestavování nezbytných opatření pro bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků, se musí společnost řídit obecnými principy prevence. Zásadami systému managementu BOZP jsou:

- vyhnout se rizikům;
- zhodnotit rizika, kterým se nemůžeme vyhnout;
- zlikvidovat rizika u zdroje;
- přizpůsobit práci člověku ne obráceně;
- přizpůsobit se technickému pokroku;
- nahrazovat nebezpečné činnosti bezpečnými;
- rozvíjet celkovou preventivní politiku;
- dávat přednost kolektivní ochraně před ochranou individuální;
- stanovit odpovídající bezpečnostní pokyny.

Mnoho úrazů je způsobeno chybou člověka, který nedodrží stanovená bezpečnostní opatření. Mnoho úrazů se však stalo i tam, kde tyto zásady byly respektovány a dodržovány. Hlavní myšlenkou řízení rizik je nejen snižování počtu nežádoucích událostí, ale i vytváření takových podmínek, které, když už k nežádoucí události dojde, efektivně sníží její negativní následky.

Mnoho firem proto využívá výhody integrovaného managementu. Jednou z neznámějších norem je British standard BS 8800. Tato britská norma je jakýmsi standardem, dle kterého lze úspěšně provádět management BOZP (českým ekvivalentem jsou ISO normy řady 18000).⁷

2.2.4. Systém řízení bezpečnosti informací

Informace jsou významným objektem zájmu společnosti, protože bez nich nelze činit úspěšné akty řízení (rozhodování, plánování, organizování, motivování a kontrolu). Informace musí být kompletní, tzn. objektivní, úplné, včasné dodané adresátovi, trvale aktualizované, uživateli přístupné a ekonomicky únosně získávané.

Základem pro funkční ochranu vlastních informací je vždy systém, v rámci kterého jsou prováděny veškeré bezpečnostní operace ve spojení se:

- získáváním,
- kontrolou,
- zpracováním,
- užitím,
- aktualizací,
- ukládáním a
- skartací dat.

V současnosti je jedním z nejpropracovanějších a funkčních systémů bezpečnosti informací v organizaci soubor metodických norem BS ISO/ITEC 17799:2000, které spolu s kritériální normou ČSN BS 7799-2:2002 umožňují tvorbu systému řízení bezpečnosti informací (ISMS – Information Security Management System).⁸

⁷ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

⁸ Zdroj: viz předchozí

2.2.5. Modely excelence organizací

Modely řízení organizací popisované v předcházejících kapitolách patří do kategorie tzv. prescriptivních, což znamená, že jejich jednotlivé prvky jsou předepsány kapitolami příslušných standardů. Vedle prescriptivních modelů řízení organizací existuje přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM).

Přístup TQM se vyznačuje tím, že není založen na předem přesně definovaných požadavcích. Je v zásadě filosofií zajišťování jakosti. Filozofie je založena na názorech různých teoretiků (Deming, Ishikawa, Feigenbau, Crosby) a praktických zkušenostech firem, které uvedená doporučení dále rozvíjely. V praxi je tato koncepce realizována prostřednictvím různých modelů, které vymezují rámec jednotlivých oblastí TQM a slouží k posuzování úrovně řízení organizací.

Nejpoužívanější principy hodnocení a příslušná kritéria vypracovala Evropská nadace pro management kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management). Tento model je používán pod názvem Evropský model TQM, který byl v průběhu devadesátých let zásadně inovován. Oficiálně byl představen na jaře 1999 pod změněným názvem EFQM Model Excellence. Zatím poslední inovovaná verze pochází z roku 2003. Jako Excellence je chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků.

Základní principy Excellence jsou definovány následujícím způsobem:

- *Orientace na výsledky* – dosahuje se takových výsledků, které vrcholně uspokojí všechny zainteresované strany;
- *Zaměření na zákazníka* – vytváří se trvalé hodnoty pro zákazníka;
- *Vůdcovství a stálost záměru* – vůdcovství je odvozeno od vize společnosti a je doprovázeno stálostí účelu;
- *Management prostřednictvím procesů a faktů* - organizace je řízena prostřednictvím souboru systémů, procesů a faktů, které spolu souvisejí;
- *Rozvoj a zapojení pracovníků* – maximalizují se příspěvky zaměstnanců díky jejich rozvoji a zapojení;
- *Neustálé učení se, zlepšování a inovace* - využíváním procesů učení se tvorbě inovací a příležitostí ke zlepšování dochází k efektivním změnám současného stavu.

- *Vzájemně prospěšné partnerství* – rozvíjí se a udržuje partnerství s přidanou hodnotou;
- *Sociální odpovědnost* – organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran společnosti, prostřednictvím aktivit, které jsou daleko za rámcem minimálních legislativních požadavků.⁹

2.2.6. Systémy řízení ve zkušebních a kalibračních laboratořích

Doposud málo známou a také z hlediska rozvoje integrovaných systémů řízení někdy i podceňovanou oblastí jsou systémy řízení organizací, které zabezpečují procesy posuzování shody. Tyto organizace jsou většinou označeny jako zkušební a kalibrační laboratoře. Mohou pracovat buď jako samostatné instituce, nebo jsou součástí jiných organizací (např.: zkušebny a laboratoře, které jsou části organizačních struktur velkých výrobních firem). Tyto zkušebny a laboratoře musí mít v dnešní době zavedeny a rozvíjeny vlastní systémy řízení, které v mnohých směrech aplikují obecné principy. Zapojení těchto systémů do tzv. integrovaných systémů řízení se ukazuje pro budoucnost jako nezbytné.

Metodické řízení zkušebních a kalibračních laboratoří přináší laboratořím zapojeným do celkového systému zkušebnictví řadu cenných informací o činnostech v partnerských laboratořích ve vlastním státě i v okolních státech.

Požadavky na management laboratoří jsou obdobné jako u normy ČSN EN ISO 9001 (systém managementu kvality). Konkrétně pro tyto případy je určena norma ČSN EN ISO/IEC 17025, která stanovuje všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří.¹⁰

⁹ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

¹⁰ Viz předchozí

2.2.7. Společenská odpovědnost organizací

Společenská odpovědnost podniku je formulována jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se zájmovými skupinami firmy. Společenská odpovědnost podniků je chápána jako iniciativa, která je založena na dobrovolnosti a nemá žádné přesně vymezené hranice.

Nejvýznamnějším cílem Společenské odpovědnosti organizací (CSR – Corporate Social Responsibility) je uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran. Je však důležité začít s aplikací již uvnitř organizace, u svých zaměstnanců, dále pak pokračovat u dodavatelů, odběratelů a v neposlední řadě u svých zákazníků.

Podstatou společenské odpovědnosti organizace je dodržování etických a morálních zásad a pravidel slušného chování, což jsou spíše pojmy týkající se psychologie nežli jakosti produktu. Avšak pokud tyto zásady organizace nedodrží, musí firmy věnovat značnou část své energie na odhalování a obranu před nekorektním jednáním svých partnerů. Proto úsilí o etické chování firem má silný ekonomický podtext. Společensky odpovědné a etické chování firmy hraje důležitou roli v ekonomickém a společenském rozvoji země.

SAI – Social Accountability International je organizace pro lidská práva, zabývající se rozvojem a zaváděním norem o společenské odpovědnosti. Usiluje o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světě. Nejznámější normou, zabývající se těmito otázkami, je pracovní norma SA 8000. V současné době se také zpracovává norma ISO/TMB N 26000 (měla již být vydaná, avšak složitost tématu prodlužuje dobu vypracování), která bude stanovovat standardy společenské odpovědnosti.¹¹

¹¹ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

2.2.8. Systémy managementu bezpečnosti potravin

Systém řízení potravinářských (krmivářských) firem musí respektovat požadavky kladené na jakost potravin, ale také na jejich bezpečnost. Je v zájmu firmy, aby zavedla do svého celkového systému řízení požadavky kladené na výrobu potravin právními předpisy a následně ostatními předpisy vztahující se k potravinám.

Běžným mezinárodně uznávaným standardem jsou samozřejmě normy ISO řady 9000, které jsou však velmi obecné a pro řadu dodavatelsko-odběratelských kontaktů jsou nedostatečné svou obecností. Pro zavádění a řízení této normy v potravinářském a nápojovém průmyslu byla vypracovaná směrnice ISO 15161:2003, která může být vhodnou pomůckou pro aplikaci normy ISO 9001:2000

Z důvodů přílišné obecnosti normy ISO 9001 byla vypracovaná a schválená norma ISO 22000:2005. Tato norma je normou systémovou, a proto je vhodným nástrojem k efektivnímu řízení systému bezpečnosti potravin.

V České republice je pro certifikaci stále aplikován normativní dokument Všeobecné požadavky na systém kritických bodů (HACCP).¹²

¹² Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

2.3. Integrovaný systém řízení

Předchozí systémy řízení jsou definovány jako struktura procesů a postupů k zajištění toho, že organizace je schopna plnit všechny úkoly požadované pro dosažení svých cílů. Každý z uvedených systémů řízení je zaváděn a rozvíjen na bázi určitých zásad a na základě určitého koncepčního rámce. Je patrné, že se tyto systémy ve svých zásadách příliš neliší.

Lze konstatovat, že v současnosti je obecně respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy řízení organizací:

- Zaměření na zákazníka;
- Vůdcovství;
- Zapojení zaměstnanců
- Učení se;
- Flexibilita;
- Procesní přístup;
- Systémový přístup k řízení;
- Neustále zlepšování;
- Řízení na základě faktů;
- Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
- Sociální odpovědnost.

2.3.1. Principy řízení

Za integrované systémy řízení se považují systémy, které vznikají sjednocením dílčích subsystémů, které byly a jsou v organizacích zaváděny postupně na základě aplikace požadavků a doporučení mezinárodně uznávaných standardů. Nejčastěji jsou východiskem certifikované systémy managementu kvality. Což je zdůvodňováno zejména zkušenostmi z jednotlivých organizací, které ukázali, že právě zásluhou dodržování mezinárodních standardů byl do organizací vnesen určitý řád. Díky tomu se již tolik nepreferuje operativní řízení před strategickým řízením a společnosti své zdroje a úsilí vynakládají s patřičným ekonomickým efektem. Sjednocením dílčích subsystémů řízení (systém managementu kvality, systém managementu environmentu, systému managementu BOZP...) vzniká jediný a dobře fungující systém řízení organizace.¹³

¹³ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

2.3.2. Výhody integrovaného systému řízení

Stejně jako zastarávají současné technologie, zastarává i systém řízení firmy. Proto je potřeba jej permanentně zdokonalovat. Vhodným řešením právě může být integrovaný systém řízení. Zkušenosti firem potvrzují, že se strategie trvale udržitelného rozvoje bez podobných systémů vůbec neobejde.

Hlavní argumenty hovořící ve prospěch integrovaného systému řízení:

- Redukce mnohých duplicitních činností v organizaci (např.: odděleně vykonávané interní audity);
- Harmonizace a sjednocení struktury a formátů dokumentů v organizaci;
- Zvýšení úrovně znalostí o systému řízení organizace a jeho procesech včetně vazeb a vzájemné posloupnosti procesů a činností;
- Jednoznačné definování odpovědností a zejména pravomocí pro různé skupiny zaměstnanců;
- Vyšší důraz na řízení prostřednictvím analýzy a redukce nejrůznějších rizik, nejenom těch bezpečnostních;
- Dosahování synergických efektů implementace projektů neustálého zlepšování v rámci celé organizace;
- Snaha o zvyšování celkové výkonnosti organizace, nejenom výkonnosti měřené ukazateli.¹⁴

¹⁴ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

2.3.3. Požadavky integrovaného systému řízení

Stěžejní část integrovaného systému řízení tvoří dokumentace společnosti. Dokumentace totiž v případě opakující se činnosti definuje postup jejich provádění a funguje jako standardizační prvek v rámci organizace. Přínosem je také jasné vymezení odpovědnosti a pravomocí a zabezpečení efektivnosti vynakládaných prostředků. V obsahu dokumentace je uchováno know-how firmy. Je žádoucí, aby dokumentace neobsahovala pouze data, ale aby byly zahrnuty i vazby mezi daty, což vytváří informace. Jako užitečné se jeví i zahrnutí zkušeností a znalostí.

Lze rozlišovat dva základní typy dokumentace organizace – operativní a systémovou dokumentaci.

Operativní dokumentace popisuje a zaznamenává především okamžité manažerské rozhodnutí, opatření, nařízení, sdělení příslušného vedoucího pracovníka, např. generálního ředitele, jednatele či předsedy představenstva apod.

Systémová dokumentace se používá pro standardizaci určitých činností, procesů či postupů. Může mít podobu organizačně řídicích dokumentů, které upravují různé činnosti technicko-hospodářského charakteru (například příjem obchodního případu, zásobování, metrologii, organizaci nebo podpisová práva, řešení stížností a reklamací) a mívá různé názvy – řády, směrnice, postupy. Další podobou systémové dokumentace jsou provozně-technické dokumenty, které upravují provozní technické či transformační činnosti. Týkají se hlavních výkonů organizace, např.: u výrobní organizace se může jednat o výrobní výkresy, technologické, montážní, kontrolní postupy a různé pracovní instrukce.

Obsah systémové dokumentace bývá určován příslušnými standardy a stanovuje následující dokumenty:

- | | |
|--|---|
| ■ Prohlášení o politice a cílech systému řízení; | ■ Postup pro řízení neshodného produktu; |
| ■ Příručka systému řízení; | ■ Postup provádění interních auditů; |
| ■ Pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů; | ■ Postup pro opatření k nápravě; |
| ■ Postup pro řízení dokumentů; | ■ Postup pro preventivní opatření; |
| ■ Postup pro řízení záznamů; | ■ Záznamy požadované příslušnými normami. |

Standardy, které určují základní systémovou dokumentaci integrovaného systému řízení, jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Základní systémové dokumenty pro integrovaný systém řízení¹⁵

OBLAST MANAGEMENTU	SYSTÉMOVÝ DOKUMENT
Management jakosti	ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti – Požadavky ČSN EN ISO 9004:2008 Systém managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
Environmentální management	ČSN ISO 14001:2005 Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem k použití ČSN ISO 14004:2005 Systém environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám systémům a podpůrným metodám
Management bezpečnosti a ochrany zdraví	OHSAS 18001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky OHSAS 18002 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – směrnice pro zavádění OHSAS 18001
Sociální odpovědnost	SA 8000:2001 Social Accountability (není norma, jedná se o volně stažitelný dokument) ISO 26000 Guidance on Social Responsibility (norma zatím nebyla vydaná)
Management lidských zdrojů	ČSN ISO 10015 Management jakosti – Směrnice pro výcvik
Management bezpečnosti potravin	ČSN EN ISO 22000:2006 Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci ČSN ISO/TS 22004:2006 Systémy managementu bezpečnosti potravin – Návod k použití HACCP – Všeobecné požadavky na systém kritických kontrolních bodů a podmínky pro jeho certifikaci.
Management bezpečnosti informací	ČSN ISO/IEC 27001:2006 Informační technologie: Bezpečnostní techniky – Systémy managementu bezpečnosti informací – Požadavky ČSN ISO/IEC 17799:2006 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Soubor postupů pro management bezpečnosti informací
Auditování systémů managementu	CSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro audit systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu
Dokumentování systémů managementu	ČSN ISO/TR 10013:2002 Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti

¹⁵ Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165.

2.4. Systém řízení dokumentace organizace

Zavedení systému integrovaného řízení podle norem ISO mimo jiné klade značné nároky na administrativní činnosti pracovníků. S administrativou se samozřejmě pojí velké množství dokumentů. Proto firmy zavádějí systémy řízení dokumentace, avšak často se opomíjí, že dokumentace musí být pro firmu skutečně užitečná a je vhodné, aby byla čtivá, jelikož dokumenty, které jsou složitě psané, stejně nikdo nečte.

Pro dokumentaci je také podstatné, aby byla přehledná a dobře strukturovaná. Pokud zaměstnanec nenajde potřebné informace v řádu minut, nebude dokumentaci stejně používat. Kvalitní dokumentace je základem organizace a její podcenění přináší dlouhodobé problémy.

Pro efektivní řízení dokumentace je důležité dodržovat několik zásad při tvorbě, implementaci a údržbě systému:

- Udržovat dokumentaci stručnou;
- Celá dokumentace musí být vzájemně konzistentní a to včetně procesní mapy;
- Dokumentace má být čtivá, aby udržela pozornost pracovníků;
- Je nutné všechny pracovníky seznámit s požadavky;
- Je potřeba vytvořit kompetenční matici vztahů mezi dokumentací a rolemi ve společnosti;
- Je potřeba zajistit systém správy dokumentů a přístup pro zaměstnance;
- Nezbytná je také kontrola dokumentů prostřednictvím interních auditů.

2.4.1. Smart Administration

Vývoj technologií, a to především informačních, se zasloužil o postupné přecházení z papírové formy dokumentace do digitální formy. Avšak spousta lidí se tomuto vývoji nerada přizpůsobuje. Počítače samozřejmě používá drtivá většina lidí každý den a již mnoho let, ale v rámci podniku se často z počítače stává pouze inteligentní psací stroj, jehož výsledky nakonec stejně skončí na tiskárně. Vytisknuté dokumenty se pak hromadí, a nejen že zatěžují životní prostředí množstvím použitého papíru, ale také zabírají značný prostor, který lze využít i k jiným účelům.

Metoda Smart Administration je součástí tzv. „elektronického podnikání“, což je škála produktů, aplikací a služeb, které využívají elektronické kanály (internet, informační a komunikační technologie) pro realizace obchodních procedur a operací.

Metoda Smart Administration spočívá v efektivní správě konkrétních dat, právě prostřednictvím elektronických cest ve firmě.

Elektronické vedení dokumentace však neznamená, že vznikají na lokálních discích soubory s informacemi. Základním znakem elektronické administrativy je (podle Smart Administration) dokumentace, která čerpá z ověřených zdrojů dat, je platně autorizovaná a přístupná podle definovaných práv. Dokumentace musí projít kontrolním systémem a být v podobě, ve které je přímo využitelná procesně návaznou aplikací.

Současné informační technologie jsou schopny podporovat vznik takové dokumentace, avšak v praxi většinou dokumentace tohoto typu nevzniká, i přes značné finanční prostředky, které jsou do informačního systému investovány. Důvodem této situace, jejímž výsledkem je nízká produktivita práce při relativně dostatečných investičních nákladech do technologií, je většinou neznalost. Trpí jí jak management, tak tvůrci standardů a mnohdy i dodavatelé aplikačního řešení. Hlavní důvodem je absence pozice manažera projektového a procesního řízení, jako procesního architekta a osoby odpovědné za řízení a správu projektů a procesů v organizaci. Projektové a procesní řízení nemá hlavního koordinátora, neexistují odpovědné procesní týmy a ani jejich aplikační a komunikační podpora.

Zatímco řízení liniové struktury je zvládnuto a podporováno, procesy ležící napříč liniovou strukturou nejsou kvalitně řízeny. Metodika elektronického vedení dokumentace je rychle se rozvíjející obor, jehož vývoj je navíc akcelerován současnými celostátními projekty (např.: Datové schránky) a vývojem informačních technologií.¹⁶

¹⁶ Zdroj: *Panatec : služby pro podporu řízení a provozu organizací* [online]. 2009 [cit. 2010-05-07]. Smart administration. Dostupné z WWW: <<http://www.panatec.cz/?smart-administration-%28uradujeme-bez-papiru%29,9>>

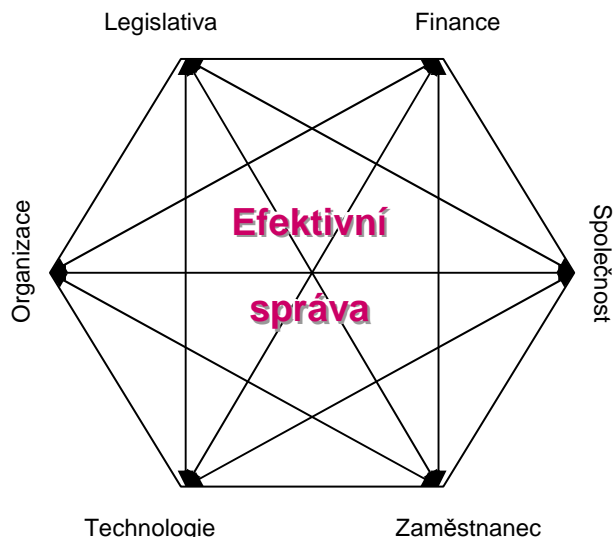
2.4.2. Realizace

V minulosti již bylo použito mnoho přístupů k realizaci systému podnikové dokumentace, avšak měli jeden společný nedostatek. Vždy přihlížely pouze k jednomu aspektu správy dokumentů. Pokud však chceme zefektivnit řízení systému dokumentace, je potřeba k němu přistupovat komplexně a systematicky.

Jednou z moderních strategií při řízení dokumentace je posuzování šesti faktorů, které dokumentaci ovlivňují:

- Legislativa;
- Organizace;
- Technologie;
- Zaměstnanec;
- Společnost;
- Finance.

Všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují. Pokud se bude jejich vliv brát v potaz při tvorbě systému řízení dokumentace, bude výsledným návrhem efektivní správa dokumentace společnosti. Vliv jednotlivých faktorů je patrný na obrázku 3.



Obrázek 3: Faktory ovlivňující realizaci Smart Administration¹⁷

¹⁷ Zdroj: *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Strategie smart administration. Dostupné z WWW: <<http://www.osf-mvcr.cz/strategie-smart-administration>>

Legislativa je jedním z hlavních omezujících faktorů. Je to hlavní nástroj, který vláda používá k ochraně společenských hodnot a k ovlivňování chování občanů či právnických osob. Při tvorbě dokumentace je nutné brát v potaz zákonné nařízení, směrnice a vyhlášky (nejen státní, ale i uvnitř společnosti) týkající se formulované činnosti v dokumentaci.

Rozhodujícím aspektem fungování systému řízení dokumentace je *organizace* jejího výkonu. Vždy je nutné hledat rovnováhu mezi maximálním přiblížením využití dokumentace zaměstnanci a efektivním vynakládáním prostředků společnosti. Zároveň je důležité, aby bylo možné co největší množství agendy vyřídit na jednom určeném místě (zásada: obíhají informace, ne zaměstnanec). Organizace systému dokumentace však neznamena pouze nalezení správného místa – tedy, na jaké úrovni bude daná agenda vykonávána, ale také způsob, jakým bude vykonána. Důležitou roli zde hraje úroveň řízení, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládání prostředků a spokojenosti uživatelů.

S tím souvisí i využití moderních *informačních a komunikačních technologií* (ICT) ve společnosti. Prostřednictvím ICT lze odstranit nadbytečné papírování, ulehčí se styk zaměstnanců s administrativní činností firmy, ale také se usnadní komunikace uvnitř společnosti. ICT je ovšem nutno vnímat pouze jako nástroj změn, nikoliv cíl sám o sobě. Při jejich zavádění se pak často stává, že administrativní zátěž je přesunuta z jednoho subjektu (zaměstnanec) na jiný subjekt (správa dokumentů). Avšak cílem by měla být minimalizace celkové zátěže pro všechny zúčastněné strany.

Nejdůležitějším prvkem celé strategie je však *zaměstnanec*, protože on je hlavním klientem dokumentace a je důležité na něj takto nahlížet. Je potřebné mu co nejvíce usnadnit styk s administrativou společnosti a co možná nejméně mu zneprůjemňovat práci ve společnosti. Zároveň je potřeba systém dokumentace v maximální možné míře pro zaměstnance zprůhlednit, učinit jej otevřený a umožnit tak zaměstnanci participovat se na jeho rozhodnutích a kontrolovat jeho fungování.

Naproti tomu je *společnost* základním stavebním kamenem systému dokumentace. Především pak určení zaměstnanci, kteří se správou dokumentace zabývají. Na tyto zaměstnance by mělo být nahlíženo všude stejně, musí být vyžadována vysoká kvalita jejich výkonu a průběžné vzdělávání. Obzvláště velký důraz je třeba klást na kvalitu řízení na všech úrovních systému řízení dokumentace.

Problematika *financování* systému řízení dokumentace je vždy důležitou prioritou ve společnosti. Systém rozpočtování, způsobu alokace zdrojů na jednotlivé aktivity administrativy a provázání rozpočtů se strategickými prioritami společnosti je potřeba přezkoumat především z hlediska nákladové efektivity.¹⁸

¹⁸ Zdroj: *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Strategie smart administration. Dostupné z WWW: <<http://www.osf-mvcr.cz/strategie-smart-administration>>

3. Analýza současné situace

V rámci analýzy současné situace je práce zaměřena na charakteristiku společnosti, organizační strukturu a vymezení odpovědnosti jednotlivých oddělení. Stručně charakterizuje všeobecnou strategii firmy, certifikace a ochranné známky, které určují její systém řízení. Na základě těchto charakteristik byl zhodnocen současný stav řízení firmy. Dále je práce zaměřena na globální analýzu realizace produktu a detailní analýzu procesu Výroba. A protože cílem práce je návrh na zlepšení řízení dokumentů, analýza se netýká pouze analýzy produktu, ale také analýzy struktury dokumentace.

3.1. Charakteristika společnosti



Obrázek 4: Oficiální logo společnosti¹⁹

Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. je velkou společností, jelikož v současné době má 570 zaměstnanců. Spadá do elektrotechnického odvětví, věnuje se montáži IT výrobků a jejich opravě a to pro dohodnuté zákazníky. V současné době provádí montáž serverů, desktopů, monitorů a televizí.

Společnost sídlí v brněnském CTParku na ulici Tuřanka 102. Má v nájmu dvě výrobní haly (A2.2 a C1). Hala A2.2 je rozdělena na dvě části. V první probíhá montáž serverů a desktopů a v druhé části sídlí opravárenské centrum. V hale C1 jsou montovány LCD monitory a televize.

Pobočka v Brně vznikala téměř jeden rok, v posledním čtvrtletí roku 2006 byl sepsán konečný návrh výrobní haly a její rozložení. V březnu roku 2007 již byla sestavena první výrobní linka a v červenci byla započata zkušební montáž. V září roku 2007 již byla výroba na podobné úrovni, jako je v dnešní době.

V roce 2008 a 2009 došlo k větším organizačním změnám, a to především díky změně objemu výroby a zavedení nového výrobku – LCD monitorů. Ty jsou v současnosti vyráběny pro nejvíce druhů zákazníků.

¹⁹ Zdroj: Document control centre. *Document form*. 2008

V roce 2010 byl uzavřen kontrakt s dalšími dvěma zákazníky a začal se vyrábět nový výrobek – televize.

V průběhu roku 2010 dochází právě díky dvěma novým výrobkům (LCD a televize) k expanzi společnosti a postupně se rozšiřuje portfolio zaměstnanců firmy.

Společnost Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. je jednou z poboček nadnárodní společnosti Wistron Corporation. Protože tato korporace chce být zákazníkům pokud možno co nejbližší, má pobočky v Evropě, Asii a Severní Americe. Jednotlivé pobočky a jejich zaměření jsou znázorněny na obrázku 5.



Obrázek 5: Pobočky Wistron Corporation²⁰

²⁰ Wistron.com [online]. 2004 [cit. 2010-03-06]. Wistron. Dostupné z WWW: <<http://www.wistron.com/>>

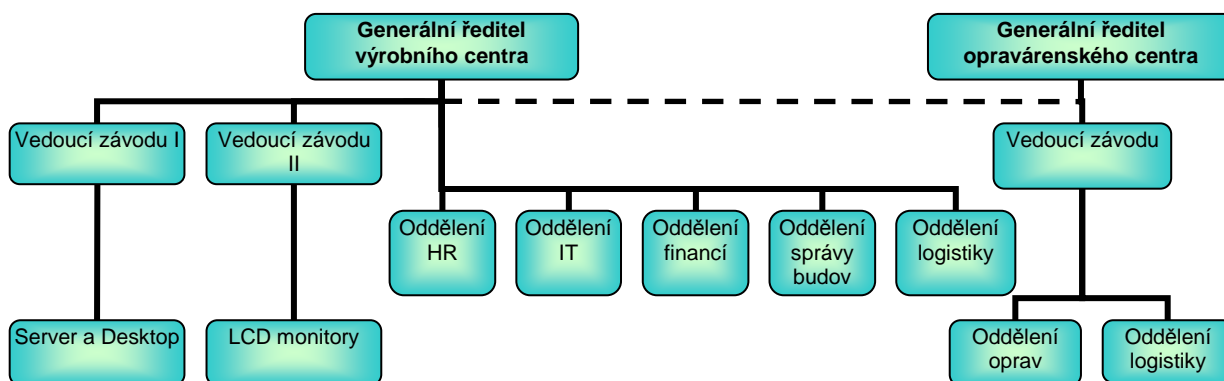
3.2. Organizační struktura

Vzhledem ke skutečnosti, že je společnost v českém průmyslovém prostředí poměrně krátce, její organizační struktura ještě není ustálená. Dochází zde k menším i větším úpravám. Zatím poslední verze je dle příručky řízení systému kvality (stejně jako podle příručky řízení systému ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a podle příručky řízení systému environmentálního prostředí) zobrazena na obrázcích 6, 7 a 8.

Pobočka v Brně je rozdělena na dvě centra – výrobní a opravárenské centrum. Každé z těchto center má svého generálního ředitele. Opravárenské centrum není příliš členité, má jednoho vedoucího závodu, pod kterého spadá oddělení oprav a oddělení logistiky.

Zato výrobní centrum má strukturu mnohem pestřejší. Mimo rozlišení na dva závody, má také společná oddělení (viz obrázek 6):

- Personální oddělení (HR);
- Oddělení informačních technologií (IT);
- Oddělení financí;
- Oddělení správy budov;
- Oddělení logistiky.

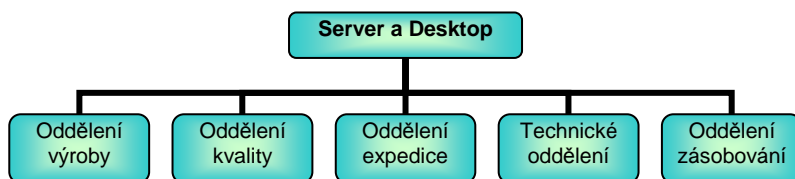


Obrázek 6: Všeobecná organizační struktura²¹

²¹ Zdroj: Document control centre. *Wistron Quality Assurance Manual*. 2008

Dále se výrobní centrum dělí na dva závody. Závod I (výrobní hala A2.2) má dvě montážní linky, jedna je určena pro montáž serverů a na druhé lince se montují desktopy. Pro montáž severů a desktopů byly utvořeny následující oddělení (viz obrázek 7):

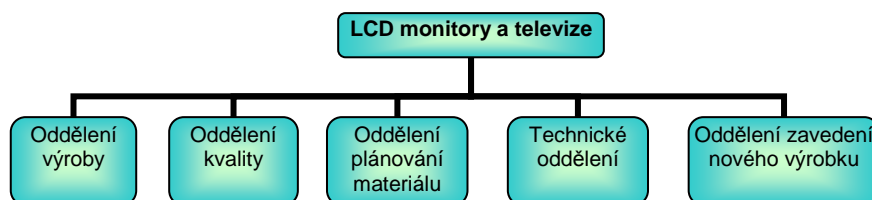
- Oddělení výroby;
- Oddělení kvality;
- Oddělení expedice;
- Technické oddělení;
- Oddělení zásobování.



Obrázek 7: Organizační struktura závodu I²²

Závod II, který je ve výrobní hale C 1, je určen pro montáž LCD monitorů a televizí. V současné době se zde nachází 6 montážních linek. Pro tento typ montáže stanovilo vedení společnosti následující oddělení (viz obrázek 8):

- Oddělení výroby;
- Oddělení kvality;
- Oddělení plánování materiálu;
- Technické oddělení;
- Oddělení zavedení nového výrobku.



Obrázek 8: Organizační struktura závodu II²³

²² Zdroj: Document control centre. *Wistron Quality Assurance Manual*. 2008

²³ Zdroj: viz předchozí

3.2.1. Odpovědnosti

V rámci realizace produktu jsou činnosti jednotlivých oddělení provázané. Oddělení spolu navzájem spolupracují při realizaci hlavních a podpůrných procesů. Avšak každé oddělení má své specifické úkoly pro konkrétní zajištění procesu, proto lze jednotlivé úkoly rozdělit dle odpovědnosti oddělení:

- Výrobní oddělení;
- Technické oddělení;
- Oddělení zajištění kvality;
- Oddělení zásobování;
- Oddělení lidských zdrojů;
- Centrum oprav;
- Oddělení zavádění nového výrobku;
- Podpůrné služby – Finanční oddělení, IT oddělení a Oddělení správy budov.

Každé oddělení má definované pracovní postupy – procedury, které určují odpovědnost za realizaci určité činnosti. Souhrnně lze tyto činnosti vyjádřit následovně.

Výrobní oddělení

Realizace výroby – zajišťují přípravu materiálu, montáž výrobku, jeho řádné označení a dohlíží na kontrolní procesy (testování komponentů, testování za běhu, testování hotových výrobků). Po kontrole kvality (oddělení kvality) zajišťuje zabalení výrobku a jeho uskladnění.

Jednání se zákazníky – rozhoduje na základě požadavků zákazníka o způsobu doručení zásilky. Spolupracuje se systémem kontroly výrobního materiálu (PMC – Product material control) a objednávkovým systémem (Order desk).

Nakupování – poskytuje informace potřebné k zajištění nákupu materiálu. Veškerí dodavatelé musí být schváleni v „Listu povolených dodavatelů a subdodavatelů“. Všechny objednávky materiálu kontroluje dle požadavků vstupní kontrola kvality (IQC – Incoming quality control).

Výrobní a servisní opatření – zajišťuje kontrolu a správnost výrobních procesů. Určuje identifikaci a možnost dohledání výrobku. Stanovuje způsoby manipulace, balení, uchování a doručení. Provádí sledování a poměřování výrobních činností. Udržuje výrobní linku v provozuschopném stavu.

Technické oddělení

Nový výrobek – dle zákaznických požadavků určuje specifikaci výrobku. Provádí testování výrobků. Zajišťuje zkušební výrobu, na jejímž základě připravuje a vydává pracovní instrukce. Veškeré dokumenty předává do centra kontroly dokumentů.

Zlepšování – provádí revize a mění pracovní instrukce. Provádí časové studie a mění rozložení výroby. Podílí se na změně standardů a pracovních postupů. Změny v konstrukci či technologii provádí podle systému technických změn (ECO – Engineering change order).

Přepřacování – po obdržení požadavku na přepřacování vytvoří pracovní instrukce, standardy a hodnocení přepřacované výroby. Stanovuje parametry pro přepřacování na výrobní lince.

Odchyly – při zjištění odchylky vydá požadavek na přepřacování. Při trvalé odchylce výroby upravuje pracovní instrukce.

Oddělení zajištění kvality

Vstupní kontrola kvality – provádí kontrolu příchozího materiálu.

Kontrola kvality v procesu – dohlíží na správné provádění výrobních a kontrolních operací a správnou manipulaci s materiálem (ochranné pomůcky, šetrné zacházení).

Závěrečná kontrola kvality – podle požadavků ověřuje spolehlivost výrobků. Provádí jak vizuální, tak technickou oblast kontroly kvality výrobku. Sleduje způsob uskladnění, provádí kontrolu vybraných zabalených kusů (OOBA – out of box audit) a dohlíží na expedici.

Centrum kontroly dokumentů – kontroluje, schvaluje a vydává veškeré interní a externí dokumenty. Vede agendu interních a externích dokumentů a dle požadavků je uchovává.

Zpětná vazba se zákazníkem - na základě zpětné vazby se zákazníkem vyřizuje případné zákaznické stížnosti.

Oddělení zásobování

Výběr dodavatele – stanovuje principy výběru dodavatele, zajišťuje jeho hodnocení (posouzení cen, spolehlivosti, kvality). Má odpovědnost za výběr nového dodavatele.

Dodací lhůty – sjednává dodací lhůty, upravuje status materiálu. Sleduje prodlevy dodacích lhůt.

Kontrola cen a kvality – odpovídá za kontrolu cen a kvality, porovnává cenu a kvalitu alternativních dodavatelů.

Kontrola stavu – řeší nedostatky v materiálových potřebách (určených pro výrobu) na základě inventury skladu. Vrací dodavateli nevyhovující materiál.

Kontrola dat – řídí smluvní ujednání s dodavateli. Kontroluje údaje v objednávkách a vyřizuje objednávky.

Oddělení lidských zdrojů

Nábor zaměstnanců – řídí nábor nových pracovníků, organizuje pohovory, odpovídá za výběr vhodného kandidáta ve spolupráci s příslušným vedoucím.

Školení zaměstnanců – zajišťuje získávání znalostí zaměstnanců z oblasti povinných, základních a speciálních školení.

Mzdová agenda – zajišťuje kalkulaci mezd a jejich správné a včasné vyplacení.

Péče o zaměstnance – zajišťuje docházkový systém, řídí nákup nevýrobního materiálu, organizuje poskytování odměn, zabezpečuje organizaci společenských setkání, stará se o bezpečné a zdravé nezávadné prostředí.

Interní komunikace – řídí informační toky ve firmě.

Centrum oprav

Analýza chyb a oprava – po identifikaci chyby rozhoduje o další manipulaci s materiálem (vrácení dodavateli, odpad, oprava). Dle instrukcí technického oddělení provádí opravu či přepracování. Následně materiál testuje a kontroluje.

Schválení vrácení materiálu (RMA – Return material authorization) – při neshodách se specifikací, či objednávkou dává povolení k vrácení materiálu.

Vrácení materiálu – zpracovává údaje potřebné pro vrácení a realizuje jej.

Oddělení zavádění nového výrobku

Specifikace nového výrobku – získává specifikaci výrobku od zákazníka (komponenty, technická dokumentace).

Zkušební montáž a zkušební provoz – zajišťuje speciální výrobu, nastavuje systém, vydává pracovní instrukce pro nový výrobek, vydává standardizovaný pracovní postup.

Testovací programy – testuje nové výrobky, kontroluje testovací programy, případně je upravuje.

Finanční oddělení

Cílem je kontrola a zabezpečení nemovitostí a vybavení společnosti. Stanovuje dobu užití majetku společnosti. Určuje způsob a použití označení majetku. Schvaluje oprávnění k manipulaci s majetkem společnosti.

IT oddělení

Zajišťuje údržbu počítačových informačních systémů společnosti. Hlavním úkolem je ochrana údajů, zálohování dat, zabezpečení informačních zařízení, redukce obchodního a právního rizika a ochrana jména společnosti.

Oddělení správy budov

Udržuje a zajišťuje opravy: elektro-energetického systému, vodovodního řádu, systému klimatizace a vzduchotechniky, vzduchových kompresorů, systému protipožární ochrany a systému uzemnění ESD (elektrostatický výboj).

3.3. Všeobecná strategie firmy

Firemní strategie není pouze dokument, strategií se rozumí proces formulace a rozvoje koncepce jako základního zdroje informací o plánovaném budoucím vývoji firmy. Vedení společnosti takto stanovuje priority, konkretizuje strategické zájmy, navrhuje koncepční pravidla, sjednocuje chápání strategických cílů a zpřesňuje orientaci firmy. Výsledkem sestavování firemní strategie musí být jednoznačně srozumitelné vyjádření zájmů firmy a pravidel jejího fungování (co se považuje za přijatelné a co za nepřijatelné).

Všeobecná strategie společnosti je vyjádřena v politice „Wistron Corporate Social responsibility“ (CSR - Celospolečenská sociální odpovědnost společnosti Wistron):

„Jako celosvětový systém enviromentálního managementu (EMS) pro výrobu PC, produktů informačních a komunikačních technologií (ICT), monitorů, televizí a servisních služeb, Wistron připouští, že aktivity jejich produktů a služeb mohou dopadat na lidské zdraví a životní prostředí. Wistron usiluje o uchování, ochranu a zlepšení kvality životního prostředí, ochranu lidského zdraví a šetrné využívání přírodních zdrojů, tak jako o sociální odpovědnost. Zavazuje se k redukci nešetrné spotřeby přírodních zdrojů, prevenci znečištění na nulové užívání omezených, zakázaných materiálů a sloučenin, šetření energie spojené s rozvojem a produkcí našich výrobků, jejich užití a realizaci recyklačních a obnovovacích programů pro veškerý klíčový odpad. Navíc se stará o děti, ženy a pracovní práva, zdraví a bezpečí.

K dosažení této politiky se zavazujeme vybudovat CSR systém řízení (Společná sociální zodpovědnost) a budeme následovat přísné závazné příkazy, legislativu, kodexy ostatních standardů a požadavky zákazníka k tomu, abychom převzali sociální odpovědnost.

Wistron je zavázán pravidelně posuzovat naše výkony a pokračovat v neustálém zlepšování.

Odpovědnost za zavádění firemního CSR systému řízení má jeho nezávisle vybraný zástupce, který podává zprávu generálnímu řediteli a vedení.“²⁴

²⁴ Citace: Document control centre. *Wistron corporate social responsibility*. 2008

3.4. Certifikace a ochranné známky

Certifikace podle ISO norem slouží k potvrzení, že společnost dodržuje normalizační standardy, které jsou mezinárodně uznávané. Normalizační standardy se používají především k zavedení určité úrovně systému řízení a slouží ke stanovení jednotnosti těchto systému.

Pomocí ochranné známky firma identifikuje sama sebe, své výrobky a své služby. Tím se může odlišovat od ostatních firem a vyjadřovat svoji jedinečnost.

3.4.1. Certifikace

Společnost Wistron, již prošla několika certifikačními audity. V současné době disponuje těmito certifikacemi:

- Certifikace systému řízení jakosti 9001:2008, platným od 14. 3. 2008;
- Certifikace systému řízení ochrany zdraví při práci a bezpečnosti práce 18001:2007, platným od 10. 2. 2009;
- Certifikace systému řízení životního prostředí – 14001:2004, platným od 12.8. 2009.

Každý rok dochází k dohledovému auditu dle pokynů norem. Společnost má také v plánu během roku 2011 spojit tyto tři certifikáty v jeden celek prostřednictvím certifikace integrovaného systému řízení.

Všechny certifikace a služby s nimi spojené poskytla společnost SGS. Tato společnost je považována za největší světovou inspekční, verifikační testovací a certifikační organizaci.

Mimo certifikací podle norem ISO, které jsou především vyžadované na evropských trzích, na něž společnost dodává své výrobky, disponuje společnost také dalšími certifikáty určenými především pro asijský trh.

3.4.2. Ochranné známky

Ve společnosti Wistron určuje vedení společnosti, případně zákazníci, které ochranné známky musí výrobek obsahovat. Společnost Wistron má oprávnění k použití těchto známek:

- CCC – vyhovuje standardům v Číně;



- BSMI – vyhovuje standardům v Taiwanu;



- C tick (EMI) – vyhovuje standardům v Austrálii;



- GOST – vyhovuje standardům v Rusku;



- SA – vyhovuje standardům v USA a Kanadě;



- Energy Star, CECP – výrobek šetří energii;



- CE – vyjadřuje soulad s direktivami EU;



- UL – ochranná známka pro vývoz do USA a Kanady;



- D, FI, N, S – ochranná známka pro vývoz do severských zemí (Dánsko, Finsko, Norsko, Švédsko);



- GS – ochranná známka pro vývoz do Německa.



3.5. Systém řízení dokumentů

Analýza společnosti je zaměřena na systém řízení dokumentů. Popisuje jeho strukturu a způsob řízení změn dokumentace, které ve společnosti Wistron obstarává Centrum kontroly dokumentů (DCC – document control centre).

3.5.1. Centrum kontroly dokumentů

V celé korporaci je zavedeno průmyslové informační centrum (MIC – Manufacturing information centre), jehož prostřednictvím jsou dokumenty elektronicky schvalovány a distribuovány. Z tohoto systému nelze dokumenty vytisknout. Pokud někdo potřebuje dokument vytisknout, požádá centrum kontroly dokumentů, aby mu byla vydaná kontrolovaná kopie. Ta musí být označena razítkem „kontrolovaná kopie“, jinak se jedná o nekontrolovanou kopii, která nemusí být v aktuální verzi. V systému jsou dokumenty kontrolovány a udržují se v aktuální verzi, což zabezpečuje DCC administrátor.

Centrum kontroly dokumentů (DCC) je tvořeno dvěma administrátory, jeden má na starosti výrobní závod I (servery a desktopy) a druhý se stará o výrobní závod II (LCD a televize). V současné době spadá centrum kontroly dokumentů pod oddělení zajištění kvality (QA department).

Náplň práce administrátorů je určena procedurou pro dokumentaci a kontrolu záznamů (E01-C03 – Wistron Document and record control procedure). Tato procedura patří mezi všeobecné předpisy a vztahuje se na všechny činnosti společnosti (výroba – montáž a opravárenské centrum).

DCC administrátoři mají za úkol vydávat a kontrolovat příručky, procedury, standardizované pracovní postupy, pracovní instrukce a další související dokumenty a kontrolovat, zda jsou v souladu s pracovními postupy.

3.5.2. Struktura dokumentace

Základním pravidlem pro řízení dokumentace je přehlednost systému. Proto společnost člení své dokumenty do několika úrovní. Vychází jak z korporátních zvyklostí, tak z pokynu norem ISO. Dokumentaci tvoří čtyři úrovně (dle pracovní procedury pro tvorbu dokumentace a záznamů):

- Manuály (příručky);
- Pracovní procedury;
- Standardizované pracovní postupy (SOP);
- Pracovní instrukce (WI) a formuláře.

Mimo průmyslové informační centrum udržuje centrum kontroly dokumentů, také interní databázi dokumentů, která je v rámci organizace veřejně přístupná.

Z porovnání definovaných úrovní v pracovní proceduře a skutečně uchovávanými dokumenty ve firmě bylo patrné, že pracovní procedura plně nepopisuje uchovávané dokumenty. Chybí začlenění externích dokumentů, směrnic, řádů a záznamů. Způsob uložení dokumentů je nepřehledný a nezasvěcený zaměstnanec se v interní databázi nevyzná.

Příručky systému řízení

Všeobecně závazné směrnice, platné pro všechny zaměstnance bez výjimky, jsou v rámci celé korporace vyjádřené formou příruček pro systémy řízení. Jednotlivé příručky vyjadřují postoj společnosti v rámci určitého systému řízení. V pobočce Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. se konkrétně jedná o tři systémy řízení, tedy tři příručky (manuály) pro systémy řízení:

- Systém řízení kvality – Příručka řízení systému kvality;
- Systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce – Příručka systému řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- Systém řízení environmentu – Příručka systému řízení environmentu.

Příručky komplexně popisují systémy řízení zavedené ve firmě podle požadavků ISO norem. Jednotlivé manuály zpřesňují firemní strategii v rámci konkrétního systému řízení. Stanovují principy a odpovědnosti za dosažení stanovených cílů firmy.

Pracovní procedury

Jelikož jsou činnosti jednotlivých oddělení často plánované, stochastické a deterministické, lze o nich hovořit jako o procesech. Aby bylo možno je určitým způsobem řídit, je nutné tyto procesy popsat. To je úkolem pracovních procedur, které určují a popisují činnosti jednotlivých oddělení firmy. Dále také přidělují odpovědnost a pravomoc jednotlivým členům oddělení, stanovují údržbu a uchování příslušných dokumentů. Většina procedur odkazuje na další přílohy, standardizované pracovní postupy, pracovní instrukce a formuláře.

Do způsobu fungování systému procesů je zaměstnanec při nástupu zasvěcen pouze zběžně, mnohem více informací se dozví, až při samotném výkonu práce. Pokud zaměstnanec chce používat pro získání informací interní dokumenty, mnohdy narazí pouze na anglický text (viz Příloha 1). Často se také jedná o pokyny a informace, které nevystihují správně činnosti, pro které jsou určeny.

Standardizované pracovní postupy

V rámci výrobních procesů se mnoho činností pravidelně opakuje a je třeba, aby tyto činnosti byly sjednoceny dle přijatých vzorů a norem. Ve společnosti toto sjednocení vytváří standardizované pracovní postupy, které jsou vymezené podle výrobních řad (servery, desktopy, LCD a televize). Při tvorbě pracovních postupů se hledí na konstrukční a výrobní zvyklosti. Standardizované pracovní postupy (SOP) mají přehledně stanovený systém označení, stejně jako pracovní instrukce.

Pracovní instrukce a formuláře

Pro upřesnění pracovních postupů se určují pracovní instrukce. Instrukce slouží k popisu konkrétních atomických činností, nejčastěji jsou učeny pomocí vizuálních prostředků. Jedná se o názorné obrázky či fotky správného umístění určitého prvku.

Pro dokumentaci požadovaných záznamů jsou ve firmě vytvořeny formuláře, které určují, co konkrétně má být o dané činnosti zaznamenáno (např.: žádosti, potvrzení, inspekce, hlášení atd.).

3.6. Globální analýza procesů, realizace produktu

K dosažení stanovených cílů diplomové práce, je nutné provést analýzu procesů řízení dokumentace. Tato analýza je rozčleněna do dvou částí.

První část tvoří globální analýza procesů realizace produktu, jejichž řízení vychází ze strategie firmy. Firma má řízení určeno systémem řízení kvality dle normy ISO 9001, systémem ochrany zdraví a bezpečnosti při práci dle normy ISO 18001 a systémem řízení environmentu dle normy ISO 14001. V oblasti vývoje a plánování produktu ochrannými známkami.

Druhá část analýzy se skládá z detailní analýzy procesu výroba, konkrétně procesu mezioperační kontroly výrobku. Názorně ukazuje použití dokumentace.

Závěrem jsou uvedené zjištěné nedostatky v rámci systému řízení dokumentace integrovaného systému řízení.

3.6.1. Procesní mapa

O celkové efektivnosti podnikatelské činnosti mimo jiné rozhoduje také systémová provázanost procesů: řídicích, realizačních a podpůrných činností.

Tyto činnosti zobrazuje procesní mapa společnosti. Procesní mapa je soubor aktivit a činností pracovníků firmy souvisejících s činností podniku s cílem naplnit firemní cíle.

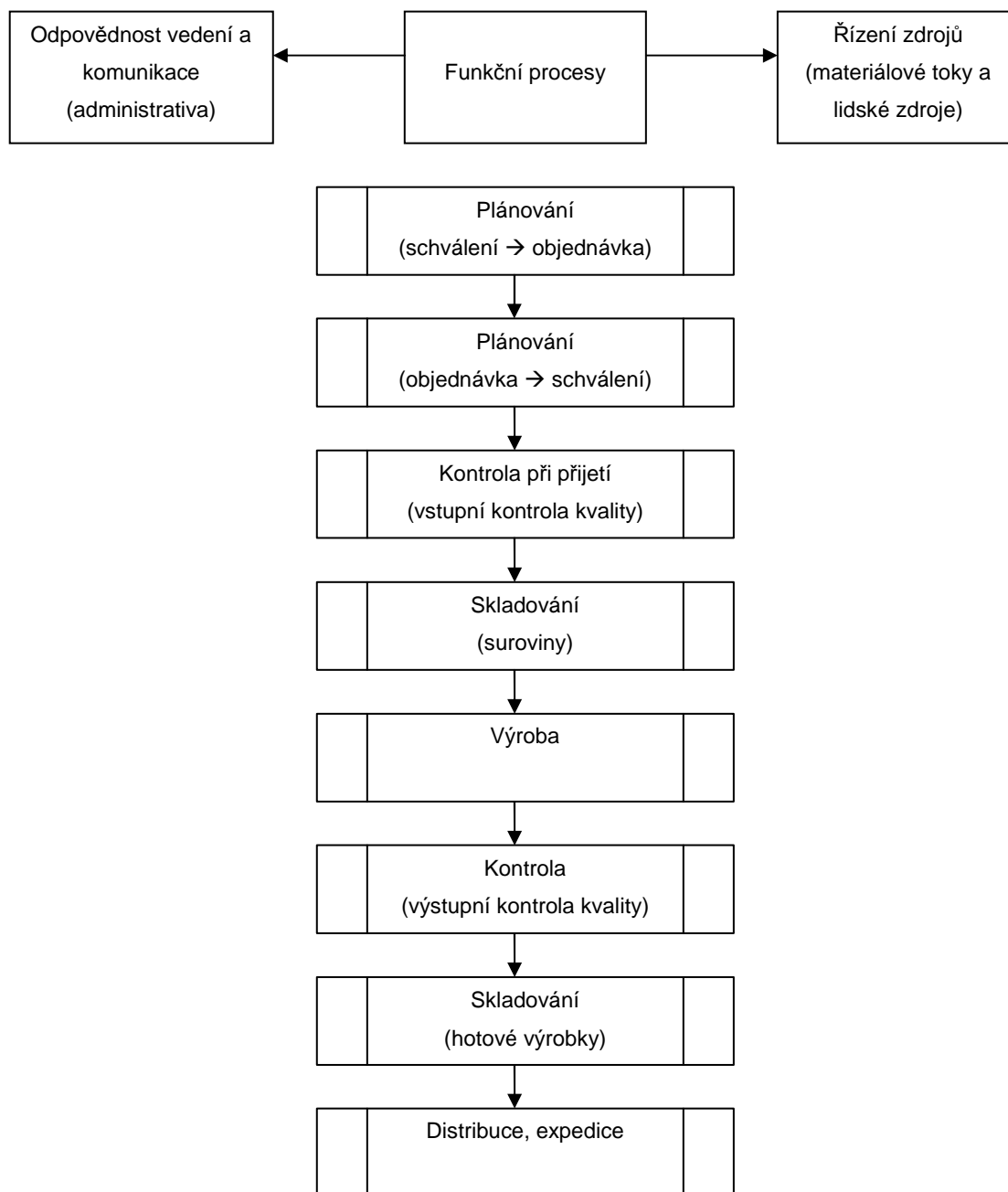
Ve firmě jsou čtyři klíčové procesy realizace produktu, které se dělí podle výrobních řad:

- montáž serverů,
- montáž desktopů,
- montáž LCD monitorů,
- montáž televizí.

Systém řízení každého z procesů je stejný, mění se pouze produkt. Celý proces řízení se skládá z řídicích, realizačních a podpůrných procesů. Podpůrné a řídicí procesy slouží všem zainteresovaným stranám (interním i externím).

Řídicí procesy se věnují řízení materiálových toků a lidských zdrojů. Podpůrné procesy jsou spojené s činnostmi administrativy a odpovědnosti vedení společnosti.

Realizační procesy se zabírají přeměnou zdrojů na finální produkt. Konkrétní průběh realizace produktu znázorňuje procesní mapa na obrázku 9.



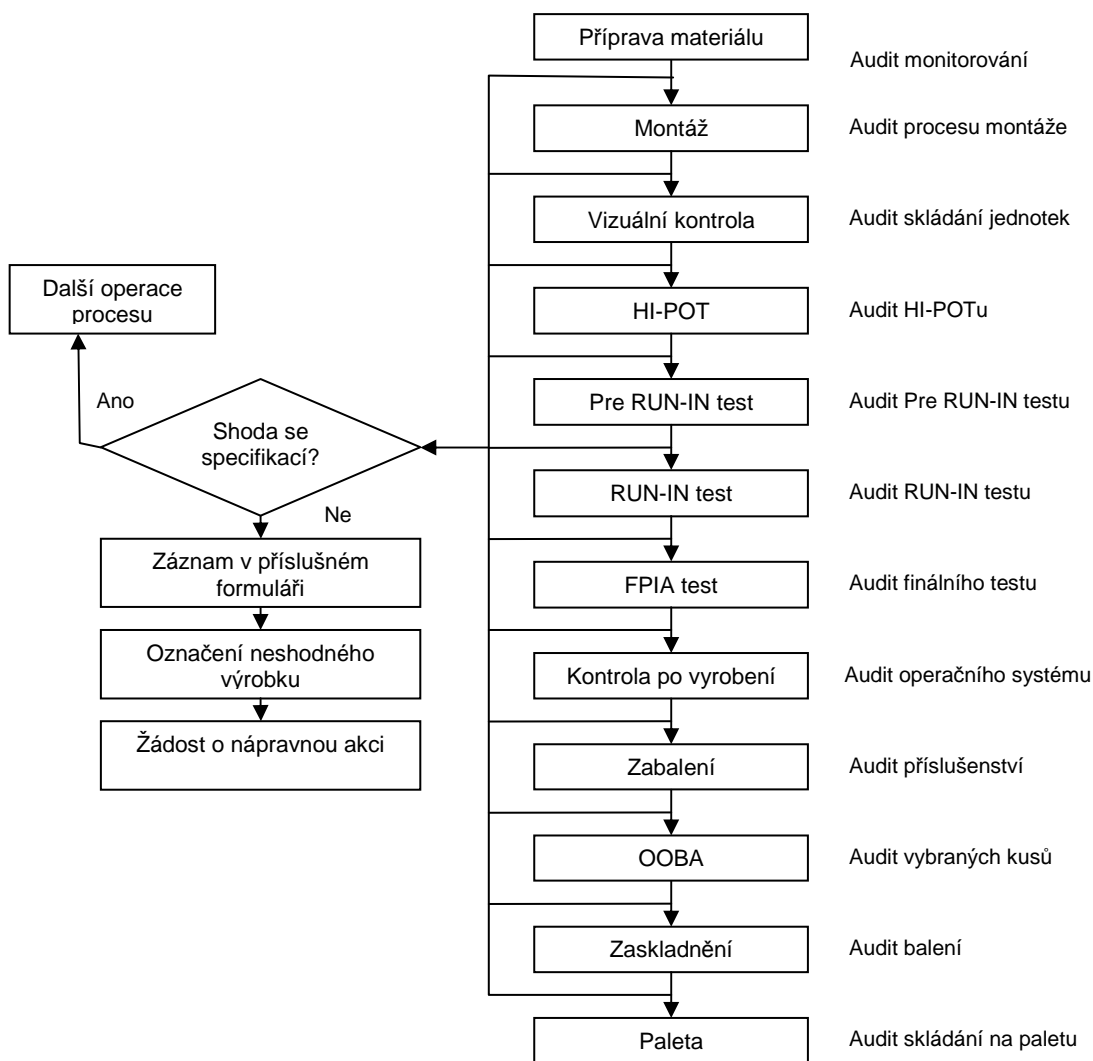
Obrázek 9: Hlavní procesy společnosti dle příručky kvality²⁵

²⁵ Zdroj: Document control centre. *Wistron Quality Assurance Manual*. 2008

3.6.2. Detail procesu Výroba

Globální analýza se zabírala komplexně procesem realizace výrobku. Pro detailní analýzu určitého procesu byl vybrán proces Výroba a z něj konkrétně průběh mezioperační kontroly výrobku.

Na tomto příkladě je názorně vidět použití dokumentace. Mezioperační kontrola výrobku se provádí dle pokynů v pracovní proceduře oddělení kvality a příslušných standardizovaných procesech výrobního oddělení a oddělení kvality. Průběh mezioperační kontroly je znázorněn na obrázku 10.



Obrázek 10: Proces mezioperační kontroly výrobku²⁶

²⁶ Zdroj: Document control centre. *In-process Quality control operation procedure*. 2008

Pracovní procedury týkající se procesu výroby jsou uváděny převážně v anglickém jazyce (viz příklad uvedený v Příloze 1). Tyto pracovní postupy totiž byly převzaty z pracovních procedur vytvořených v rámci korporátních poboček společnosti Wistron Corporation, kde je angličtina běžným dorozumívacím prostředkem.

Pracovní procedura průběžné kontroly během realizace produktu stanovuje, že příslušný pracovník oddělení kvality provede při dané činnosti její audit. Pro zaznamenání výsledku auditu je potřeba vyplnit formulář příslušného auditu, který vychází z pracovní procedury oddělení kvality.

Pokud je při průběhu procesu zjištěna neshoda se specifikací produktu, zaznamená se tato neshoda v příslušném formuláři a proces kontroly se přeruší. Neshodný výrobek je označený příslušnou značkou (dle standardizovaného pracovního postupu) a je vyplněna a podána žádost o nápravnou akci, kterou realizuje oddělení kvality ve spolupráci s výrobním a technickým oddělením.

Pracovní procedury jsou uchovávány především v elektronické podobě v interní databázi, která je přístupná všem zaměstnancům. Papírovou podobu procedur udržuje pouze centrum kontroly dokumentů (DCC), která slouží k nahlédnutí externím zájmovým skupinám (zákazníci, auditoři).

Standardizované pracovní postupy (SOP) jsou uchovávány také v elektronické podobě, avšak v nesouvisejícím adresáři s pracovními procedurami. Jejich papírové vyhotovení má k dispozici příslušný vedoucí daného oddělení a uchovává je podle pokynu v pracovních procedurách.

Formuláře pro zaznamenávání neshod jsou k dispozici v interní databázi, odkud si je může daný pracovník vytisknout. Poté co formulář vyplní, odevzdá jej oddělení kvality a ta jej podle pokynu pracovní procedury uchovává a poté jej skartuje.

Při hledání pracovních procedur v rámci interní databáze je velmi snadné se ztratit, jelikož společnost nemá stanovenou strukturu interní databáze.

Pokud je potřeba vytvořit novou pracovní proceduru, zaměstnanci naráží na problém formulování jednotlivých částí dokumentu. Ve formuláři pro tvorbu procedur není jasně definovaná náplň jednotlivých požadavků, a tak zaměstnanci často tápou. Ti aktivnější se inspiroují v již vytvořených procedur. Ti méně aktivní radši procedury nesestavují. Současný formulář pro tvorbu procedur je v Příloze 2. Při sestavování procedur se mnohdy také naráží na problém, že plně nevyjadřují návaznost na zavedené systémy řízení ve společnosti.

3.7. Slabé stránky analyzovaných procesů

Hledání úzkých míst v rámci realizačního procesu firmy je zaměřeno na stanovení slabých stránek řízení dokumentace integrovaného systému řízení. Veškerá úzká místa vychází z předchozí analýzy společnosti. Výsledkem analýzy jsou následující nedostatky.

Jednotlivá oddělení mají svůj, buď vlastní (databáze a informační technologie oddělení), nebo převzatý systém (intranet společnosti) pro výměnu informací mezi sebou či dalšími odděleními. Jako stěžejní zdroj informací má sloužit interní databáze dokumentů. Ta je však nepřehledně uložená na intranetu společnosti a většinou se musí zaměstnanci dotazovat centra kontroly dokumentů, kde potřebné informace naleznou. Viz kapitola 3.5.2 Struktura dokumentace.

Nepřehledná struktura dokumentů může spoustu zaměstnanců právě od používání dokumentace odrazovat. Radši se zeptají někoho ve svém okolí, než aby složitě procházeli všechny možné složky a dokumenty a hledali správné procedury a pracovní postupy. Příklad je názorně popsán v kapitole 3.6.2. Detail procesu.

Do systému procesů je každý zaměstnanec zběžně zasvěcen při nástupu, avšak větší část informací se dozví, až při samotném výkonu práce. Pokud zaměstnanec chce používat pro získání informací interní dokumenty, mnohdy narazí pouze na anglický text, který pochází z pracovních procedur a politik vytvořených v některé z asijských poboček korporace Wistron. Často se také jedná o pokyny a informace, které nevystihují správně činnosti, pro které jsou určeny. Příklady uvedeny v kapitole 3.5.2 Struktura dokumentace a kapitole 3.6.2 Detail procesu

Při tvorbě pracovních procedur mnohdy zaměstnanci naráží na problém formulování jednotlivých částí dokumentu. Není určená rámcová náplň jednotlivých kapitol dokumentu. (viz Příloha 2) Proto jsou některé dokumenty špatně vytvořené a stává se, že nevyjadřují návaznost na zavedené systémy řízení ve společnosti. Což pramení z všeobecného nedostatku povědomí o systémech řízení, které společnost dodržuje. Zaměstnanci mají mnohdy jen matné představy o tom, co který systém řízení představuje a hlavně si jej nedokážou představit v praxi.

Vzhledem k nedostatečnému proškolení zaměstnanců při zavádění systému řízení kvality a požadovanému termínu zavedení systému řízení kvality se není čemu divit, že dokumentace systému řízení kvality byla takzvaně „sešita horkou jehlou“. Vytvořený systém sice stačil pro udělení certifikátu, avšak neplní řádně svou funkci.

Při zavádění dalších systémů řízení se ve společnosti postupovalo podle podobných struktur jako při zavádění systému řízení kvality, a tak se částečně funkční systém dokumentace doplňoval o další částečně fungující dokumenty a postupy.

4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Návrhy jsou zaměřené na postup zlepšování systému dokumentace a popisují kroky spojené s konkrétními změnami v rámci řízení dokumentace v integrovaném systému managementu.

Ve společnosti je sice zaveden systém řízení dokumentace, který plní normami stanovené požadavky, avšak není plně využitelný po praktické stránce, protože systém nemá ucelenou logickou vnitřní strukturu, jasné obsahy a vymezení rozsahu jednotlivých dokumentů.

Pro efektivní řízení systému dokumentace je důležité, aby byl přehledný a dobře strukturovaný. Pokud nelze potřebné informace nalézt v řádu minut, nebude dokumentace stejně používána. Je vhodné brát v potaz jak nové zaměstnance, kteří se potřebují rychle zorientovat, tak i stálé zaměstnance, kteří si pro ověření svých znalostí systému občas také potřebují zjistit potřebné informace.

Stěžejní bývá především struktura druhé a třetí úrovně dokumentace – směrnice, pracovní procedury a pracovní postupy. To jsou totiž dokumenty, které používají nejčastěji noví zaměstnanci a případně auditoři. A pokud se v dokumentech nevyznají, budou tápat.

Stručně formulované nedostatky systému řízení dokumentace ve společnosti Wistron jsou následující:

- Nepřehledná struktura dokumentace v interní databázi;
- Nepřesně definované obsahy jednotlivých částí dokumentů;
- Některé dokumenty nejsou v dvoujazyčné verzi;
- Nedostatek motivace pro tvorbu dokumentace;
- Některé dokumenty neodpovídají skutečnostem;
- Neznalost podstaty zavedených systémů řízení;

4.1. Návrh postupu řešení

Analýzou současné situace ve firmě byly nalezeny nedostatky systému řízení dokumentace v rámci integrovaného systému řízení. Aby bylo možné najít vhodný způsob jejich odstranění, je nutné tyto nedostatky seřadit podle jejich závažnosti a vzájemné provázanosti.

Následuje stanovení cílů, které odstraní nalezené nedostatky, případně jim budou předcházet. Při jejich určování se použije pravidlo pro stanovení cílů – SMART. To znamená, že cíl musí být specifický (Specific), měřitelný (Measurable), akceptovatelný (Aligned), reálný (Realistic) a stanoven v časovém rámci (Timed).

Nejprve je nutné všechny zaměstnance poučit o zavedených systémech řízení. Nemusí znát všechny detaily, avšak je potřeba, aby znali základy těchto systému a z nich vyplývající potřebu řízené dokumentace. Následně je žádoucí zaměstnance více motivovat k tvorbě dokumentace, například formou vhodně sestaveného školení. Zároveň s tímto školením je nutné, aby byla zprůhledněna struktura interní databáze, aby poučení zaměstnanci mohli rovnou pracovat s přehlednou strukturou. Poté je nutné sestavit nový formulář pro tvorbu procedur, který bude jasně vystihovat, co přesně má být náplní procedury. Teprve potom se mohou administrátoři centra kontroly dokumentů věnovat překladu všech stávajících dokumentů z angličtiny do češtiny. Vydávat se musí pouze dvoujazyčné verze dokumentace. Jako poslední krok je potřeba vykonat interní audit, který odhalí případné skryté nedostatky.

Tabulka 2 strukturovaně znázorňuje tyto navrhované cíle, podle závažnosti nedostatku a vzájemné návaznosti jednotlivých cílů, které zlepší systém dokumentace v rámci integrovaného systému řízení.

Tabulka 2: Návrh cílů k odstranění nedostatků systému dokumentace ²⁷

NEDOSTATEK	CÍL
Neznalost podstaty zavedených systémů řízení	Do 15. 7. 2010 vytvořit plán informovanosti zaměstnanců o zavedených systémech řízení a implementovat jej.
Nedostatek motivace pro tvorbu dokumentace	Do 15. 8. 2010 vytvořit plán motivace zaměstnanců pro tvorbu dokumentace a provést jeho implementaci
Nepřehledná struktura interní databáze	Do 15. 8. 2010 zprůhlednit strukturu interní databáze
Nepřesně definované obsahy jednotlivých částí dokumentů	Do 31. 8. 2010 sestavit jasný formulář pro tvorbu procedur definující náležitosti obsahu
Některé dokumenty nejsou v dvoujazyčné verzi	Do 31. 10. 2010 vytvořit všechny dokumenty v dvoujazyčné verzi
Některé dokumenty neodpovídají skutečným	Do 31. 12. 2010 sjednat nápravu v rámci dokumentace a provést interní audit v každém oddělení

4.2. Strategie a taktické kroky

Strategie stanovuje, jak dosáhnout požadovaných cílů, prostřednictvím taktických kroků. Volí se nejefektivnější strategie (cesta), jak určených cílů dosáhnout. Strategie se musí rozpracovat do nejmenších detailů, aby bylo možné zvolit měřítka pro zpětné hodnocení úspěšnosti.

4.2.1. Tvorba plánu informovanosti zaměstnanců o zavedených systémech řízení

Při navrhování plánu pro zvýšení informovanosti zaměstnanců o fungujících systémech řízení ve firmě je vhodné uvažovat o kombinaci všech tří způsobů komunikace – ústní, písemné i vizuální.

V rámci ústní komunikace je vhodné připravit srozumitelné školení, které vysvětlí podstatu procesního řízení. Procesní řízení je totiž stěžejní pro pochopení zavedených

²⁷ Zdroj: vlastní zpracování

systemů řízení. V průběhu školení je také vhodné zmínit stěžejní pilíře těchto systémů (viz kapitola 2.2 Procesní systémy managementu a jednotlivé podkapitoly). Toto školení by mělo být vedeno humornou a případně i netradiční formou, aby vzbuzovalo v účastnících zájem a chtěli se dozvědět více.

V oblasti písemné komunikace je vhodné využít firemní nástěnky, kde si zaměstnanci mohou přečíst aktuální informace především z personální oblasti společnosti (nové pracovní pozice, sportovní akce, závěry z měsíčních setkání zaměstnanců s vedením ...). Na nástěnkách mohou být vyvěšené stručné informace, vysvětlující tyto pojmy:

- Proces;
- Procesní řízení;
- Úloha dokumentace v procesním řízení;
- Podstata zavedených systémů řízení;
- Stručný popis zavedených systémů řízení;

Písemná komunikace může být doplněna také emailovou interní komunikací. V rámci této komunikace je vhodné uvést stručnou prezentaci představující výše zmíněné pojmy a doplněna pozvánkou na připravené školení, kde se mohou zaměstnanci dozvědět více. Touto formou je také vhodné informovat o systému řízení dokumentace.

Obě tyto formy komunikace doplňuje již zmíněná vizuální komunikace ve formě prezentace, která je součástí emailové komunikace a školení. Pro názornou ukázkou je vhodné použít graficky znázorněné modely zavedených systémů řízení. Vizuální komunikace tvoří nejdůležitější část, protože je mnohem více zapamatovatelná než ostatní formy komunikace. Měla by být vedena tak, aby vystihovala podstatu věci.

Smyslem této komunikační strategie pro podporu informovanosti by mělo být zaměření na efektivní využití potenciálu všech zaměstnanců v organizaci. Všichni zaměstnanci musí mít pocit sounáležitosti a spoluodpovědnosti. Strategie může být doplněna vizuálními prvky jako například na obrázku 11, který vyjadřuje, jak se zaměstnanci zapojují na tvorbě cílů společnosti.



Obrázek 11: Grafické ztvárnění zapojení zaměstnanců ve společnosti²⁸

Mimořádným nákladem na uskutečnění této strategie bude vyplacený bonus za úspěšně navržený a implementovaný plán informovanosti ve výši dvacet tisíc korun, který bude rozdělený podle účasti jednotlivých zaměstnanců.

4.2.2. Tvorba plánu motivace zaměstnanců pro tvorbu dokumentace

Zvyšování motivace zaměstnanců, konkrétně pro tvorbu dokumentace úzce souvisí s předchozí kapitolou, protože je nezbytné, aby zaměstnanci znali zavedené systémy řízení ve společnosti. Z nich totiž vyplývá povinnost organizace vést řízenou dokumentaci ve firmě.

Při tvorbě dokumentace však zaměstnancům chybí určitá úroveň motivace. Při plánování zvýšení motivace je možné využít například model AIDA, známý spíše z marketingového prostředí. Model AIDA vyjadřuje reakci člověka, na kterého požadovaným způsobem působí reklamní kampaň (přiměje ho změnit postoj).

²⁸ Zdroj: *Tonle Sap Biosphere* [online]. 2006 [cit. 2010-05-16]. Data management. Dostupné z WWW: <http://www.tsbr-ed.org/english/data_mgt/default.asp>

Jednotlivé fáze reakce lze vyjádřit jako:

- Attention – daná informace upoutá pozornost;
- Interest – informace vzbudí zájem (dozvědět se více);
- Desire – informace vzbudí touhu (touha dodržovat určité zvyklosti);
- Action – informace přiměje lidi ke změně postoje.²⁹

Proto je vhodné při plánování zvýšení motivace postupovat podle těchto kroků. Upoutat pozornost zaměstnanců je potřeba již na školení o systémech řízení. Je potřeba zdůraznit, že dokumentace je základem pro úspěšné použití těchto systémů řízení.

Dále je potřeba vzbudit u nich zájem dozvědět se více, například vytvořením informačních letáků (na nástěnky). Tyto letáky mohou obsahovat hesla:

- Dokumentace? A proč?;
- Na co administrativa;
- Já to znám, tak proč to psát.

Letáky by měli být doplněny vizuálními prvky, které upoutají pozornost a vzbudí zájem čtenáře. Vhodné mohou být krátké obrázkové vtipy.

Třetí fází je poskytnutí takové informace, která vzbudí touhu danou věc udělat. Může se jednat o pozvánku na školení o systému řízení dokumentace, která bude podpořena vizuálním prvkem a heslem: „Nebaví vás papírování? Mějte v tom systém!“.

Poslední stěžejní fází je informace, která přiměje zaměstnance ke změně postoje. Tou je vhodně sestavené školení o zavedeném systému řízení dokumentace. Školení musí být koncipováno tak, aby zaměstnance přimělo k využívání systému dokumentace. Musí být vysvětlena podstata a důležitost dokumentace. Je potřeba dát najevo, že správně navrhnutá dokumentace usnadní zaměstnancům práci. Školitel by měl být otevřený k dotazům z řad zaměstnanců a měl by na ně srozumitelně a přesvědčivě odpovídat.

²⁹ Zdroj: WEITEROVÁ, J. *Návrh komunikačního plánu pro D.S. Leasing, a. s.* (bakalářská práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 60 s

Doplňkovou činností může být vyhlášení soutěže o nejlepší návrh na změnu řízení dokumentace. Zaměstnanec, který navrhne nejlepší inovativní činnost v rámci systému řízení dokumentace, a tato činnost bude úspěšně implementovaná, bude náležet peněžitá odměna ve výši pět tisíc korun. Druhý nejlepší návrh získá dva tisíce korun a třetí nejlepší návrh jeden tisíc korun.

Mimořádným nákladem bude také jednorázový bonus ve výši deseti tisíc korun, vyplacený spolupodílejícím se tvůrcům na plánu zvýšení motivace zaměstnanců pro tvorbu řízení dokumentů. Vyplacený bude pouze v tom případě, že bude plán úspěšně implementovaný a efektivní.

4.2.3. Zprůhlednění struktury interní databáze

V současné době ve společnosti neexistuje ucelená struktura dokumentace. Při její tvorbě je vhodné vycházet z úrovně dokumentace, tak jak jsou formulovány v pracovní proceduře systému dokumentace (upraveno o pokyny z příručky: NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165):

- 1. stupeň - Příručky řízení
- 2. stupeň - Popisy procesů
- 3. stupeň - Směrnice, řády, pracovní instrukce, externí dokumenty
- 4. stupeň - Záznamy, formuláře

Je důležité uvést na začátku databáze tzv. „návod k použití“. To znamená v jednom dokumentu uvést strukturu dokumentace a její obsah například formou mapy dokumentace (obdoba mapy stránek na internetu), aby se i neznalý uživatel mohl přehledně orientovat v administrativním systému firmy.

V rámci jednotlivých stupňů dokumentace lze rozdělit úrovně těchto stupňů podle různých kritérií Tabulka 3 znázorňuje návrh vhodné struktury interní databáze dokumentů a k jednotlivým úrovním přiřazuje možné dělení obsažených dokumentů.

Tabulka 3: Návrh struktury interní databáze dokumentů³⁰

STUPĚŇ DOKUMENTACE	DOKUMENTY	OBSAH
1. stupeň	Příručky řízení	Systém řízení kvality
		Systém řízení environmentu
		Systém řízení BOZP
		Integrovaný systém řízení
2. stupeň	Popisy procesů (pracovní procedury)	Dle jednotlivých oddělení firmy (výrobní oddělení, technické oddělení, oddělení zajištění kvality atd.)
3. stupeň	Směrnice (nařízení)	Dle oblastí působnosti (nařízení ve skladu, nařízení v oblasti výrobní linky)
	Řády	Dle oblastí působnosti
	Pracovní instrukce	Dle výrobních řad (servery, desktoпы, LCD monitory a televize)
	Externí dokumenty	Dle zájmových skupin (např.: vládní nařízení, nařízení kraje, nařízení města Brna, nařízení CTParku atd.)
4. stupeň	Záznamy	Dle jednotlivých oddělení firmy
	Formuláře	Dle jednotlivých oddělení firmy

Administrátoři centra kontroly dokumentů si v interní databázi vytvoří systém složek podle tabulky 3 a poté budou jednotlivé dokumenty do těchto složek přiřazovat. V nově vzniklé databázi pak již nové dokumenty přehledně přiřadí k určené úrovni. Jelikož se nejedná o složitou ani časově náročnou činnost, proběhne tato aktivita v rámci jejich pracovní náplně, čili se nebude jednat o mimořádné náklady.

4.2.4. Sestavení formuláře pro tvorbu procedur

Dosavadní formulář pro tvorbu procedur dostatečně nedefinuje obsah jednotlivých kapitol. Pokud chce firma efektivní dokumentaci, je nutné přesně vymezit, co je náplní procedury.

Tato činnost spadá do oblasti působnosti administrátorů centra kontroly dokumentů a obdobně jako u předchozího bodu se nebude jednat o mimořádné náklady.

³⁰ Zdroj: vlastní zpracování

Na základě poznatků uvedených v kapitole 2 Teoretická východiska práce a praktických zkušeností při práci s procedurami byla navržena nová struktura formuláře pro tvorbu procedur. Jednotlivé kapitoly procedury je tedy možno členit následovně (je vhodné vždy uvést názorný příklad):

- Účel procesu – všeobecný popis, k čemu popisovaný proces slouží (co je jeho předmětem);
- Rozsah procesu – všeobecný popis, co všechno popisovaný proces zahrnuje;
- Účastníci procesu – stanovení všech lidí, kteří se realizace procesu účastní, přidělení odpovědnosti příslušným zaměstnancům a určení případných zástupců;
- Zkratky – vysvětlení všech používaných zkratk v dokumentu;
- Návrh procesu – grafické znázornění průběhu procesu prostřednictvím procesního diagramu;
- Faktory ovlivňující proces – Definovat *vstupy procesu* (např.: materiál) a *výstupy procesu* (co je produktem procesu, čeho má být dosaženo), *zdroje procesu* (co zabezpečuje realizaci procesu, např.: pracovní síla, dodavatelé, informační systém) a *řízení procesu* (čím je proces ovlivněn, např.: směrnice, normy, zákony, předpisy);
- Činnosti – definovat podle posloupnosti všechny činnosti, které průběh procesu zajišťují;
- Záznamy a uchování – doba uchování záznamů a definice místa uchování záznamů;
- Přílohy – definovat všechny podrobnější dokumenty, na které se procedura odkazuje (např.: formuláře, záznamy, pracovní postupy).

4.2.5. Tvorba dvoujazyčných dokumentů

Jelikož značná část vedení společnosti pochází z asijských zemí, je běžným dorozumivacím jazykem ve společnosti angličtina. Mnoho pracovních procedur je převzato právě z korporátních poboček v Asii, a proto jsou pouze v angličtině.

Avšak ne všichni zaměstnanci umí natolik dobře anglicky, aby si mohli bez problémů přečíst pracovní pokyny v odborné angličtině. Proto je nutné uvádět veškeré dokumenty v rámci organizace ve dvoujazyčných verzích (čeština a angličtina).

V současné době se kvůli nedostatku času vydávají ve dvoujazyčné verzi pouze nově vzniklé procedury či aktualizované verze stávající dokumentace. Avšak stále zůstává mnoho dokumentů uvedených pouze v angličtině.

Samotná náplň činností administrátorů je natolik obsáhlá, že nestíhají všechny dokumenty samy překládat, někdy vznikají i problémy v odborném vyjádření. Tuto situaci je možno řešit dvěma způsoby, buď nákupem externích služeb z oblasti odborných překladů, nebo přijmout nového zaměstnance. Protože se jedná o citlivé údaje a používání určité firemní specifikace je vhodné najmout nového zaměstnance. Tento zaměstnanec by patřil do centra kontroly dokumentů a věnoval by se především odbornému překladu. Dále by mohl být vyškolený jako nový specialista na interní audit, kterých je ve firmě nedostatek. V případě potřeby může participovat na přípravě podkladů pro zákaznické audity. Náklady na nového zaměstnance lze vyjádřit jako výši jeho roční mzdy – tři sta tisíc korun (měsíční plat dvacet pět tisíc korun).

4.2.6. Interní audit a kroky k nápravě

V rámci systému řízení zavedených ve firmě se koná každý rok interní audit. Audit se provádí na každém oddělení zvlášť. Avšak kvůli nedostatku specialistů a vymezeného času, se audit provádí pouze na klíčových činnostech oddělení. Na obsáhlejší kontrolu, jakou jsou kontroly správnosti jednotlivých procedur, již nezbývá čas.

V rámci oddělení je sice stanoven minimálně jeden zástupce, který je odpovědný za správnost procedur, avšak ten kontroluje pouze nově vydávané procedury a pracovní postupy. Tito zástupci by měli v rámci svých povinností, také zkontrolovat správnost

stávajících procedur, aby odpovídaly skutečným ve firmě. Korekce stávajících procedur by měla být provedena před zahájením každoročního interního auditu.

V oblasti interního auditu se poté musí vyškolit více specialistů zaměřených na interní přezkoumávání. Také je nutností vymezit na interní audit více času. Vzhledem k těmto skutečnostem by se měl interní audit konat na konci letošního roku. Na základě doporučení externího auditora, který rozhodoval o certifikaci systému řízení environmentu, by se mělo auditu účastnit alespoň dvacet specialistů (v současnosti pouze dvanáct).

Korporace Wistron má odborníky, kteří školí nové zaměstnance ohledně interních auditů. Tito odborníci se však nacházejí v asijských pobočkách společnosti a školení poskytují pouze v angličtině. Tím může dojít k nedorozumění a školení tak ztrácí na efektivnosti.

Proto by bylo vhodné využít služeb odborných školitelů v rámci České republiky. Výběr firmy, který by tyto služby poskytla, by měl probíhat na základě výběrového řízení. Tato odborná školení většinou poskytují firmy, které se specializují na certifikace systémů řízení. Například společnost SGS, která udělila firmě Wistron všechny tři certifikáty, nabízí také odborné konzultace a školení. Náklady na školení jsou odhadovány na dvacet tisíc korun.

4.3. Časový harmonogram

Časový harmonogram je seznam činností, které musí být uskutečněny k naplnění stanovených cílů. Tyto činnosti jsou seřazeny chronologicky dle nejzazšího možného termínu splnění. Ke každé činnosti je přiřazen pracovník odpovědný za splnění konkrétní činnosti. Konečným termínem dokončení navrhovaných strategií je 31. 12. 2010, čili všechny činnosti se musí odvíjet od tohoto data. Plán provedení jednotlivých činností je tedy sestaven zpětně. Harmonogram stanovených strategií je uvedený v tabulce 4.

Tabulka 4: Časový harmonogram plnění úkolů³¹

STRATEGICKÉ KROKY	ODPOVĚDNÝ PRACOVNÍK	TERMÍN SPLNĚNÍ
Tvorba prezentace a informačních letáků o systémech řízení	Školící specialista (HR)	30. 6. 2010
Školení (výukový kurz) o systémech řízení	Školící specialista (HR)	15. 7. 2010
Tvorba informačních letáků o dokumentaci	Školící specialista (HR)	31. 7. 2010
Tvorba prezentace a školení o dokumentaci	Školící specialista (HR)	15. 8. 2010
Zpřehlednění struktury interní databáze	DCC administrátor	15. 8. 2010
Sestavení formuláře pro tvorbu procedur	DCC administrátor	31. 8. 2010
Převedení všech dokumentů do dvoujazyčných verzí	DCC administrátor	31. 10. 2010
Korekce procedur	Jednotliví manažeři dle oddělení	30. 11. 2010
Interní audit	CEO závodu I a II	31. 12. 2010
Soutěž o nejlepší inovaci v dokumentaci	DCC administrátor	31. 12. 2010

4.4. Kontrola

Kontrolu plnění jednotlivých úkolů je vhodné provádět dle výše uvedeného časového harmonogramu. Je vhodné provádět také průběžnou kontrolu plnění úkolů, aby bylo zajištěno, že dané úkoly budou splněny včas a efektivně.

Doporučuje se provést i zpětnou kontrolu, kdy se zhodnotí úspěch strategie až po dosažení cílů. Díky těmto kontrolám může podnik posoudit, zda byly jeho cíle, strategie nebo aktivity vhodně navrženy. Případně může stanovit jejich nápravu.

³¹ Zdroj: vlastní zpracování

4.5. Zhodnocení

Společnost Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. je v rámci České republiky poměrně mladou organizací. Avšak je součástí velké korporace Wistron Corporation, která se pohybuje na trhu elektroniky téměř třicet let.

Pobočka Wistron v České republice, však i přes svou krátkou dobu působnosti, již zavedla tři systémy řízení podle norem ISO, a to systém řízení kvality, systém řízení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a systém řízení environmentu. Protože se mnoho požadavků těchto systémů opakuje, společnost Wistron se snaží splnit všechny náležitosti integrovaného systému řízení a během příštího roku chce tento systém řízení certifikovat.

Všechny systémy řízení vyžadují vést řízenou dokumentaci, která je pro úspěšný a efektivní systém řízení stěžejním faktorem. Aby se odhalily úzká místa systému řízení dokumentace, byla provedena analýza současného stavu.

Z analýzy společnosti vyplynulo, že systém řízení dokumentace má nepřehlednou strukturu interní databáze dokumentů, nemá přesně definované obsahy jednotlivých částí dokumentů, některé dokumenty nejsou uváděny v dvoujazyčné verzi a dokonce některé dokumenty neodpovídají skutečným. Všechny tyto nedostatky vyplývají z nedostatečných znalostí zavedených systému řízení, což má za následek také nízkou motivaci pro tvorbu dokumentace.

Proto je nutné nejdříve zaměstnance dostatečně informovat o zavedených systémech řízení, nejlépe prostřednictvím vhodně sestaveného interního školení. Poté je nezbytné zaměstnance také proškolit o systému řízení dokumentace a vhodně s nimi jednat tak, aby byli více motivováni při tvorbě dokumentů. Zároveň s těmito plány informovanosti zaměstnanců musí být zpřehledněna interní struktura databáze a musí se vytvořit jasný formulář pro tvorbu procedur. Pak je potřeba se zaměřit na dokončení tvorby dvoujazyčných dokumentů. Vzhledem k tomu, že se jedná o činnost dlouhodobou a náročnou, je vhodné přijmout nového zaměstnance do centra kontroly dokumentů, který se bude mimo jiné věnovat právě odbornému překladu. Posledním strategickým krokem k zlepšení řízení dokumentů je provést důkladný interní audit, aby se odhalily všechny nedostatky dokumentace. Na tento audit je nutné vyškolit v rámci společnosti více specialistů a je potřeba na něj vyhradit více času.

Tyto aktivity podniku pro naplnění strategie zlepšení řízení dokumentů vyžadují určité náklady, které lze sumarizovat prostřednictvím kalkulace. Mnoho výše uvedených činností se bude vykonávat v rámci běžných pracovních povinností, a tudíž na ně nebudou vydávány mimořádné náklady. V tabulce 5 jsou tedy uvedené pouze ty náklady, které se budou vynakládat mimo běžnou činnost společnosti.

Tabulka 5: Kalkulace vynaložených nákladů³²

AKTIVITA	NÁKLADY V KČ
Úspěšná implementace plánu informovanosti	20 000
Úspěšná implementace plánu motivace	10 000
Soutěž o nejlepší inovaci v dokumentaci	8 000
Nový zaměstnanec v DCC (roční mzda)	300 000
Externí školení	20 000
Celkem	358 000

Všechny činnosti směřující ke zlepšení řízení dokumentů integrovaného systému řízení byly formulovány jako strategické kroky a byly navrhovány tak, aby co nejméně společnosti finančně zatěžovaly. Náklady na tyto činnosti byly vykalkulovány na tři sta padesát osm tisíc korun. Jelikož se jedná o činnosti, které především usnadní práci mnoha zaměstnanců, bude se jednat spíše o nevyčíslitelné přínosy. Avšak je možné vyjádřit i přínosy, které je možné vyčíslit. Například zavedení navrhovaných metodik zlepšení systému řízení dokumentace sníží finanční ztráty z důvodů neshod ve výrobě minimálně o pět procent.

³² Zdroj: vlastní zpracování

5. Závěr

Na základě analýzy společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. byly zjištěny nedostatky v systému řízení dokumentace. Cílem práce bylo navrhnout zlepšení řízení dokumentů ve firmě, které tyto nedostatky odstraní a celkově zefektivní systém řízení.

Součástí návrhů na zlepšení řízení dokumentace je navržená metodika, jak zlepšení dosáhnout. Návrhy nevychází pouze z analýzy společnosti, ale také z nejnovějších poznatků v oblasti systémů řízení společnosti a v oblasti efektivnosti dokumentace, které jsou uvedeny v teoretické části diplomové práce.

Aby byla dokumentace ve společnosti správně řízena, je nezbytné zaměstnance informovat o zavedených systémech řízení, poté je potřeba zaměstnance dostatečně seznámit se systémem řízení dokumentace a vhodnou formou je motivovat k tvorbě správných dokumentů. Zároveň musí být zpřehledněna interní databáze dokumentů a musí se vytvořit jasný a srozumitelný formulář pro tvorbu procedur. Následně se sjednotí formát dokumentů. Všechny dokumenty totiž musí být ve dvou jazycích, česky a anglicky. Je nezbytné přijmout alespoň jednoho nového zaměstnance, protože vzhledem k objemu požadované práce je současný stav zaměstnanců v centru kontroly dokumentů nedostatečný. Posledním, a pro efektivnost systému nezbytným, krokem je provedení důkladného interního auditu. Je potřeba odhalit všechny skryté nedostatky dokumentace a také vyškolit více specialistů na interní audity.

Při zvyšování efektivnosti řízení by se společnost Wistron měla zaměřit také na další zájmovou skupinu, a to své zaměstnance. Svou činnost totiž řídí především na základě zákaznických požadavků a lehce opomíjí, že právě pracovníci jsou podstatou organizace. Jejich zapojení při rozhodování a motivace k práci umožňují plně využít jejich schopnosti ve prospěch organizace. Proto by měly být další strategie zlepšování systému řízení zaměřeny právě tímto směrem.

6. Seznam použité literatury

6.1. Literatura

- [1] BARTES, František. *Jakost zboží v obchodním podnikání*. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-214-2565-2.
- [2] ČSN EN ISO 14001. *Systém environmentálního managementu : Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 45 s. ISSN 73439.
- [3] ČSN EN ISO 9001. *Systém managementu kvality: Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2009. 56 s. ISSN 83016
- [4] ČSN OHSAS 18001. *Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci: Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2008. 39 s. ISSN 80805
- [5] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [6] NENADÁL, Jaroslav, a kolektiv autorů. *Integrovaný systém řízení: Praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 2008. 1520 s. ISBN 1801-8165
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [8] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [9] VEBER J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 357 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [10] WEITEROVÁ, J. *Návrh komunikačního plánu pro D.S. Leasing, a. s.* (bakalářská práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 60 s.

6.2. Firemní materiály

- [11] Document control centre. *Document form*. 2008
- [12] Document control centre. *In-process Quality control operation procedure*. 2009
- [13] Document control centre. *Wistron corporate social responsibility*. 2008
- [14] Document control centre. *Wistron Quality Assurance Manual*. 2008

6.3. Internetové stránky

- [15] Český institut pro akreditaci [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.cai.cz/default.aspx?id=1>>.
- [16] Ministerstvo vnitra ČR: Portál odborů strukturálních fondů Ministerstva vnitra ČR [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.osf-mvcr.cz/>>
- [17] Panatec : služby pro podporu řízení a provozu organizací [online]. 2009 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.panatec.cz/?aktuality-panatec,1>>
- [18] PDQM, s. r. o.: Partner pro zlepšování, software, inovace a kvalitu [online]. 2010 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.pdqm.cz/>>
- [19] Sdružení pro certifikaci systému jakosti [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.cqs.cz/>>

7. Seznamy

7.1. Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Model podnikového procesu</i>	10
<i>Obrázek 2: Průběžné zlepšování</i>	12
<i>Obrázek 3: Faktory ovlivňující realizaci Smart Administration</i>	29
<i>Obrázek 4: Oficiální logo společnosti</i>	32
<i>Obrázek 5: Pobočky Wistron Corporation</i>	33
<i>Obrázek 6: Všeobecná organizační struktura</i>	34
<i>Obrázek 7: Organizační struktura závodu I</i>	35
<i>Obrázek 8: Organizační struktura závodu II</i>	35
<i>Obrázek 9: Hlavní procesy společnosti dle příručky kvality</i>	47
<i>Obrázek 10: Proces mezioperační kontroly výrobku</i>	48
<i>Obrázek 11: Grafické ztvárnění zapojení zaměstnanců ve společnosti</i>	56

7.2. Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Základní systémové dokumenty pro integrovaný systém řízení</i>	26
<i>Tabulka 2: Návrh cílů k odstranění nedostatků systému dokumentace</i>	54
<i>Tabulka 3: Návrh struktury interní databáze dokumentů</i>	59
<i>Tabulka 4: Časový harmonogram plnění úkolů</i>	63
<i>Tabulka 5: Kalkulace vynaložených nákladů</i>	65

7.3. Seznam příloh

<i>Příloha 1 – Výtah z pracovní procedury E02-C06 Standard operation procedure for</i>	69
<i>Příloha 2 – Formulář pro tvorbu procedur – E01-C03-01 Document form_V2</i>	70

8. Přílohy

Příloha 1 – Výtah z pracovní procedury E02-C06 Standard operation procedure for production process flow_V3

 wistron Wistron InfoComm (Czech)	<i>Production department</i>	
	Subject: Standard Operating Procedure For production process flow	Doc.No.: E02-C06 Effective Date: 20.02.2008

6.0 Activities

6.1 LABEL ROOM

- 6.1.1 Material orders and component labels will be prepared following the Standard Operating Procedure for the Label Room, (Ref. E02-C10).

6.2 MATERIAL PREPARATION

- 6.2.1 Material handlers or line leader Kitting receives and verifies the quantity and quality of material per manufacturing order from the Warehouse.
- 6.2.2 Material Handler and operators will prepare components for units to be assembled using specific SOP and Work Instructions as called out on the WI Master list. This will include but not be limited to:
 - 6.2.2.1 Components picked up from WH and bring in rack to Kitting area.
 - 6.2.2.2 Set up Production schedule in SFCS.
 - 6.2.2.3 Affixing barcodes to components, and scan into SFCS.
 - 6.2.2.4 Place components into kitting palettes.
 - 6.2.2.5 After QA Inspection will deliver carts to assembly line.

6.3 ASSEMBLY and Hi-Pot

- 6.3.1 Assembly Operators will assemble the products following the specific work instructions or ESOP.
 - 6.3.1.1 Qualified operators and Line leaders are responsible for verification of the needed equipment (ESD, Torque moments, Calibration, SOP), at their work stations at the beginning of their shifts and also any model change.
 - 6.3.1.2 Attach barcodes to computer & components.
 - 6.3.1.3 Scan units into SFCS.
 - 6.3.1.4 All units assembled will be logged in Production Report, (ref. E02-C06-01).
 - 6.3.1.5 At Hi-Pot units are tested for voltage and leakage, following their work instructions called for in the WI Master list, which will include but not be limited to.

6.4 PRE RUN-IN

- 6.4.1 Pre-test operators will assemble the products according to the specific work instructions
- 6.4.2 Pre Run- In operators will test units CD or DVD to verify all components are loaded & working properly, following their work instructions
- 6.4.3 Scan units into the SFCS.

6.5 RUN-IN

- 6.5.1 Run In Check - operator monitors units' status in Run-in rack.

6.6 POST INSPECTION

- 6.6.1 Units are checked for any cosmetic defects and damaged labels, following their work instructions and SOPs called for in the WI Master list, which will include but not be limited

Příloha 2 – Formulář pro tvorbu procedur – E01-C03-01 Document form_V2

Subject: Document form	Doc. No.: E01-C03-01	Rev.: 2.0
	Effective Date: 01.04.2009	Page: 2 of 2

1.0 Purpose

1.1. Purpose description

2.0 Scope

2.1. Scope description

3.0 Responsibility

3.1. Responsibility distribution

3.2. Deputy distribution

4.0 Definition

5.0 Tracking

5.1. Operation Flow Chart

6.0 Activities

6.1. Process definition

6.2. Process description

6.2.1. Process steps divide

7.0 Record and Retention

7.1. Document record time

7.2. Document storage place

8.0 Reference documents

8.1. Standards and government specification

9.0 Attachment

9.1. Attached documents

1.0 Účel

1.1. Popis určení

2.0 Rozsah

2.1. Popis rozsahu

3.0 Odpovědnost

3.1. Rozdělení odpovědnosti

3.2. Určení zástupců

4.0 Zkratky

5.0 Návrh procesu

5.1. Procesní diagram

6.0 Činnosti

6.1. Definice činností

6.2. Popis činností

6.2.1. Rozdělení kroků

7.0 Záznamy a uchování

7.1. Doba uchování záznamů

7.2. Definice místa uchování záznamů

8.0 Související dokumenty

8.1. Standardy a specifikace vydané státem

9.0 Přílohy

9.1. Příložené dokumenty