

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra informačních technologií

Informační technologie v systému řízení kvality
(Řízení procesů, dokumentace a vnitřní komunikace)
Bakalářská práce

Autor: Patricie Pastorková
Studijní obor: informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Bureš, Ph.D.
Odborný konzultant: František Hrala

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23.4.2015

vlastnoruční podpis

Patricie Pastorková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vladimíru Burešovi, Ph.D. za metodické vedení práce, odbornému konzultantovi Františku Hralovi, který mi poskytl důležité informace a materiály pro tuto práci, panu Martinu Valtovi ze společnosti VERNER a.s. za pomoc při implementaci návrhů, paní Heleně Krtičkové ze společnosti Kvíčerovská pekárna, panu Petru Moravcovi ze společnosti ELMON a panu Filipu Vojtěchovi ze společnosti PROMAREHA za součinnost a informace z prostředí jejich společností.

Anotace

Ve většině společností se zaměstnanci, ale také majitelé potýkají s problémem nedostupnosti potřebné dokumentace pro svoji práci a také s problémem komunikace uvnitř společnosti. Bakalářská práce se zaměřuje na odpověď na otázku, proč se tomu tak děje a na analýzu současného stavu používání informačních technologií v systému řízení kvality ve vybraných společnostech malých rozměrů působících na českém trhu, se zvláštním důrazem na komunikaci ve společnosti a mezi jednotlivými procesy, řízení dokumentace a záznamů. Nahlíží, jakým způsobem jsou informační technologie v těchto společnostech využívány a navrhuje možnost řízení systému v těchto problémových oblastech pomocí vhodného informačního systému a vytvořením interních webových stránek. Dokládá nezastupitelný význam informací pro manažerskou činnost a funkčnost systému řízení.

Annotation

Information Technology in the Quality Management Systems

In most companies, employees but also owners face the problem of unavailability of the necessary documentation for their work, and also the problem of communication inside the company. This thesis focuses on the answer to the question why this is happening and to analyze the current state of the use of information technology in quality management systems in selected small-sized companies operating in the Czech market, with special emphasis on communication within the company and between different processes, documentation management and records. It explores how information technology is used in these societies and suggests the possibility of a management system in these problem areas using appropriate information system and creating internal websites. It illustrates the unique importance of information for management activities and performance management system.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	3
3	Teoretická východiska	5
3.1	System managementu kvality.....	5
3.1.1	Normy	6
3.1.2	Všeobecné informace	6
3.1.3	Příprava, schvalování, vydávání a řízení dokumentů systému managementu kvality	8
3.2	Informační technologie	10
3.2.1	Práce s informacemi	11
3.2.2	Počítačové sítě	12
3.2.3	Uchovávání a vyhledávání informací.....	12
3.2.4	Zabezpečení informací.....	12
3.2.5	Informace jako zdroj konkurenční výhody.....	12
3.3	Znalostní technologie.....	13
3.4	Komunikace.....	14
3.4.1	VPN.....	15
3.4.2	Využití VPN	15
4	Metodický postup.....	17
5	Analýza stávající situace v malých a středních firmách – případová studie	18
5.1	Využití IT ve společnosti VERNER a.s.....	18
5.1.1	Identifikační údaje.....	18
5.1.2	Činnost společnosti.....	18
5.1.3	Využití IT ve společnosti.....	19
5.2	Využití IT ve společnosti Kvíčerovská pekárna	20

5.2.1	Identifikační údaje.....	20
5.2.2	Činnost společnosti.....	21
5.2.3	Využití IT ve společnosti.....	21
5.3	Využití IT ve společnosti ELMON.....	22
5.3.1	Identifikační údaje.....	22
5.3.2	Činnost společnosti.....	22
5.3.3	Využití IT ve společnosti.....	23
5.4	Využití IT ve společnosti PROMA REHA.....	23
5.4.1	Identifikační údaje.....	23
5.4.2	Činnost společnosti.....	24
5.4.3	Využití IT ve společnosti.....	24
6	Shrnutí výsledků.....	26
6.1	Management procesů.....	26
6.2	Management IS/IT.....	27
6.3	Organizační rozvoj.....	28
6.4	Strategické řízení.....	29
7	Doporučení.....	30
7.1	Návrh pro výběr nebo vývoj informačního systému pro vnitřní komunikaci ve společnosti a řízení procesů.....	30
7.1.1	Informační systému pro řízení procesů.....	30
7.1.2	Pravidla a vazby pro vývoj nebo výběr informačního systému.....	31
7.1.3	Základní pojmy (koncepty) a vztahy v problémové doméně.....	32
7.1.4	Konceptuální mapa.....	34
7.1.5	Příklad aplikace pro řízení úkolů.....	35
7.2	Návrh na využití IT pro vnitřní komunikaci ve firmě a řízení dokumentace a záznamů.....	36

7.2.1	Řízení dokumentace a záznamů.....	37
7.2.2	Návrh pro zlepšení vnitřního PR ve společnosti a řízení dokumentace a záznamů	38
7.2.3	Návrh spojení aplikace pro řízení úkolů, řízení dokumentace a záznamů a vnitřní komunikace ve společnosti	40
8	Závěr.....	43
9	Seznam použité literatury.....	44
10	Přílohy.....	46

Seznam obrázků

Obr. 1 Typická hierarchie dokumentace systému managementu kvality.....	6
Obr. 2 Konceptuální mapa.....	34
Obr. 3 Aplikace Aktivity.....	36
Obr. 4 HTML stránka serveru.....	37
Obr. 5 Interní webová stránka-řízení dokumentace.....	38
Obr. 6 Interní webová stránka.....	39
Obr. 7 Část ontologie - odvození.....	40
Obr. 8 HTML stránka serveru.....	41
Obr. 9 HTML stránka serveru.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pravidla.....	31
Tabulka 2 Vazby mezi pravidly.....	32
Tabulka 3 Koncepty.....	32
Tabulka 4 Vlastnosti.....	33
Tabulka 5 Hierarchické vztahy.....	33

1 Úvod

V povědomí společností je systém řízení kvality pevně spjat s implementací normy ČSN EN ISO 9001:2009, která definuje kvalitu jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ [ČSN EN ISO 9000, 2006]. Při tom požadavky jsou „potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají, nebo jsou závazné“ [ČSN EN ISO 9000, 2006]. Inherentní znaky jsou znaky typické pro určitý druh výrobku, služby, systému či procesu. Tyto znaky se dělí na kvantitativní (měřitelné) a kvalitativní, které „nelze popsat číselnou hodnotou, za to mohou být rozhodující pro spokojenost zákazníků“ [Nenadál, 2002].

O kvalitě se však hovoří i v případě, že je společnost schopna uspokojovat své potřeby a potřeby zákazníků, a to nejen samotnou výrobou nebo poskytováním služeb. Výsledná kvalita závisí až z 80 % na nevýrobních etapách [Tyráček, 2008].

Z toho důvodu se začaly vytvářet a implementovat systémy kvality, které by měly nejefektivnějším způsobem zajistit maximální spokojenost zákazníků, konkurenceschopnost firmy a snižování nákladů. V rámci těchto systémů se uskutečňují dílčí procesy managementu kvality.

Během posledních let význam kvality velmi významně stoupá. Pokud chtějí podniky uspět v silném konkurenčním prostředí, musí se pečlivě zaměřit na problematiku jejího řízení a to zejména na snižování režijních nákladů společnosti. Díky efektivnímu managementu firma jeví vyšší zájem o požadavky zákazníků, rozvíjí podnikovou kulturu a vedení lidí, zvyšuje se osobní rozvoj zaměstnanců a významně se zlepšují ekonomické výsledky. To vše by mělo motivovat dosud nerozhodnuté organizace k vytvoření systému managementu kvality.

V současné době se řízení společností neobejde bez informačních technologií. Stěží bychom hledali firmu, která svou existenci zakládá sice na určitých dovednostech a zkušenostech, majetku a kapitálu, ale k tomu by si vystačila s tužkou a kouskem papíru. Dnes je moderní počítačové a programové vybavení samozřejmostí každé úspěšné a konkurenceschopné organizace. Pomocí informačních technologií firmy řídí veškeré, nebo alespoň převážnou většinou procesů souvisejících s vedením společnosti, řízením zaměstnanců, zásobováním, výrobou, prodejem,

marketingem, finančním řízením a v neposlední řadě s řízením, zabezpečováním a neustálým zlepšováním kvality [Staňková, 2007].

V dnešní turbulentní době však vzrůstá riziko i pro malé a střední podniky, že v důsledku špatných, nebo opožděných rozhodnutí, nebo v důsledku nevědomosti a neznalosti, ztratí své postavení na trhu a ve společnosti.

I když společnost dbá na implementaci normy a plní všechny její požadavky opomíjí možnost využití informačních technologií pro komunikaci ve společnosti a pro vnitřní komunikaci mezi procesy, řízení úkolů a řízení dokumentace a záznamů.

2 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat a popsat současné využívání informačních systémů v managementu systému kvality ve vybraných společnostech, navrhnout další možnosti využití informačních technologií ve vybraných společnostech se zaměřením na nevýrobní procesy, zvláště pak na řízení dokumentace a řízení komunikace mezi procesy a doložit nezastupitelný význam využití informačních technologií v systému řízení kvality a tím dát příklad také ostatním společnostem řešících podobný problém.

Pro analýzu a popis bylo použito hloubkové šetření a byl vytvořen katalog otázek, který je součástí této práce jako příloha č. 1. Katalog otázek byl sestaven tak, aby prošetřil, jak je v organizacích zajištěno řízení systému v oblasti managementu procesů, managementu IT/IS, strategickém řízení a jak je zajištěn organizační rozvoj organizace. Tyto otázky zajišťují celkový pohled na problémovou oblast v systému řízení kvality společnosti. Na základě vyhodnocení hloubkového šetření (příloha č. 2) jsou výsledky šetření prezentovány v kap. 6 a rozčleněny do kapitol využití IT pro vnitřní komunikaci, využití IT pro řízení dokumentace a záznamů a využití IT pro řízení procesů.

Nedílnou součástí práce je návrh, na řízení dokumentace v elektronické podobě a to z důvodů urychlení a zefektivnění jejího sdílení, řízení a aplikace na všechny procesy a činnosti organizace, a tím i zrychlení toku informací.

Dokumentace bude uchováována na jednom místě a systematicky aktualizována a archivována. Postupně by tak měla být vytvořena informační síť, kde budou mít přístup k informacím buď všichni zaměstnanci společnosti, nebo jen osoby, které tuto dokumentaci potřebují ke své práci. Všechny články společnosti tím budou mít přehled o pohybu informací na horizontální i vertikální úrovni. Bude tedy zajištěn přístup k potřebné dokumentaci pro všechna střediska i procesy.

Cílem je rovněž zajistit rychlou informovanost a komunikaci mezi procesy. To zahrnuje zadávání úkolů a plánování činností s tím, že každý bude mít nepřetržitý přehled jak o vlastních naplánovaných činnostech a jejich plnění, tak i o úkolech nadřízených a podřízených. Měl by být tedy zefektivněn tok informací včetně možnosti zpětné vazby na všech organizačních stupních společnosti.

Dalším úkolem této práce je navrhnout zavedení informačních technologií do oblasti systému řízení vnitřní komunikace společnosti a zpřístupnění informací všem pracovníkům společnosti. Největší bohatství podniku je v lidech, kteří v něm pracují. Proto každá organizace, která chce být úspěšná a konkurence schopná, musí o své zaměstnance pečovat. Správná komunikace se zaměstnanci zvýší jejich efektivitu práce, loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost.

3 Teoretická východiska

3.1 Systém managementu kvality

Systémy řízení kvality se v současné době stávají nedílnou součástí českých organizací a to nejen z důvodů požadavků zákazníků, ale také proto, že vedení společností bere systémové řízení jako účinný nástroj pro zvyšování úrovně společnosti. Management kvality je ve společnostech převážně implementován podle norem řady 9000. Soubor norem ISO 9000 byl koncipován na začátku prvního století třetího tisíciletí a to v době, která je označována jako éra informační společnosti (Information Society) [Musil, 2011].

Právě rozmach informačních a nástup nových informačních technologií spjatých s novými komunikačními technologiemi si vynucuje realizaci systémů řízení kvality spjatých s využitím informačních a komunikačních technologií.

Dnes si jen těžko lze představit situaci, kdy by firma ignorovala informační technologie při realizaci systémů řízení. Na druhé straně je možno se běžně setkat se skutečností, že informační systém je teprve dodatečně přizpůsobován požadavkům systému řízení kvality, nebo že systém řízení kvality neintegruje správně používané informační technologie.

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Jeho návrh a uplatnění ovlivňuje celá řada faktorů, jako jsou požadavky a potřeby organizace, které se neustále mění, velikost a struktura organizace, dále strategie a cíle společnosti, používané procesy a poskytované výrobky nebo služby.

Každá organizace, certifikovaná dle ČSN EN ISO 9001:2009, musí v souladu s požadavky této normy „vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu kvality, přičemž je nezbytné neustále zvyšovat efektivnost systému. Pro efektivní fungování systému musí organizace identifikovat potřebné procesy a určit jejich posloupnost a vzájemné působení, určit metody pro aplikaci a řízení zvolených procesů. Dále musí zajistit dostupnost potřebných zdrojů a informací. Nezbytné je také monitorování, měření a analýza procesů a neméně významnou činností je uplatňování předem stanovených opatření, která umožní firmě dosáh-

nout plánovaných výsledků, stejně jako neustálého zlepšování procesů v celé organizaci“ [ČSN EN ISO 9001:2009].

Organizace však mohou uplatňovat systémy řízení kvality i bez samotné certifikace. V takovém případě pouze požadavky implementují do svého systému řízení.

3.1.1 Normy

ČSN ISO/TR 10013 je souborem směrnic pro tvorbu a udržování dokumentace, nutné pro zajištění efektivního systému managementu kvality. Použití těchto směrnic pomůže zavést dokumentovaný systém podle požadavků příslušné normy systému managementu kvality. Směrnice uvedené v normě ISO TR 10013 mají organizaci pomoci při dokumentování systému managementu kvality. Podporují přijetí procesního přístupu při vypracování a uplatňování systému managementu kvality a při zlepšování jeho efektivnosti.

ČSN EN ISO 9001:2009 specifikuje požadavky na systém managementu kvality, který společnost může používat pro interní účely, ale i pro smluvní účely, certifikace apod. Prosazuje orientaci všech činností systému managementu kvality na procesní přístup za účelem zvyšování spokojenosti zákazníků. Měření výkonnosti procesů umožní získat zpětné vazby pro neustálé zlepšování procesů. Zaměřuje se na efektivnost systému managementu kvality při plnění požadavků zákazníků. Normu je možné aplikovat všech typech organizací, nezáleží na velikosti ani na zaměření.

3.1.2 Všeobecné informace

Typická hierarchie dokumentace systému managementu kvality



Obr. 1 Typická hierarchie dokumentace systému managementu kvality
Zdroj: vlastní zpracování

Mezinárodní normy souboru ISO 9000 vyžadují, aby byl systém managementu kvality organizace dokumentován. Každá organizace si sama může zvolit, jakým způsobem bude dokumentovat svůj systém managementu kvality. Přitom by měla zpracovat takové množství dokumentace, které bude potřebné k prokázání efektivního plánování, fungování, řízení a neustálého zlepšování jejího systému managementu kvality a procesů. Dokumentace systému managementu kvality se týká všech procesů a produktů organizace.

Uspořádání dokumentace systému managementu kvality se obvykle řídí procesy organizace, strukturou příslušné normy systému managementu kvality, případně je možné obojí kombinovat. Je také přípustné použít jakékoliv jiné uspořádání, které uspokojí potřeby organizace. Struktura dokumentace by měla usnadnit distribuci, aktualizaci a pochopení dokumentace. Rozsah dokumentace systému managementu kvality se může v organizacích lišit podle velikosti a druhu organizace, složitosti procesů a jejich vzájemného působení, nebo podle odborné způsobilosti zaměstnanců [ČSN ISO/TR 10013, 2002].

Hlavní přínosy, které jsou dosaženy zavedením dokumentace systému managementu kvality organizace, jsou například:

- popis systému managementu kvality organizace
- poskytování informací funkčně propojeným skupinám, aby pochopily vzájemné vztahy
- management musí sdělovat zaměstnancům své závazky týkající se kvality
- pomáhání zaměstnancům chápat jejich roli v organizaci, důležitost jejich práce
- vzájemné porozumění mezi managementem a zaměstnanci
- stanovení, co a jak dělat k dosažení specifikovaných požadavků
- poskytování objektivních důkazů o splnění stanovených požadavků
- poskytování podkladů ke školení zaměstnanců
- vytváření podkladu pro řád a rovnováhu uvnitř organizace
- poskytování podkladů pro neustálé zlepšování
- získávání důvěry zákazníka k organizaci na základě znalosti dokumentovaných systémů
- poskytování podkladů k auditům systému managementu kvality

- poskytování podkladů k hodnocení efektivnosti a trvalé vhodnosti systému managementu kvality [ČSN ISO/TR 10013, 2002].

3.1.3 Příprava, schvalování, vydávání a řízení dokumentů systému managementu kvality

Dokumentaci systému managementu kvality vytvářejí zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do procesů a činností. Přezkoumání a využití existujících dokumentů může zkrátit tvorbu dokumentace systému managementu kvality a zároveň pomoci identifikovat nedostatky v systému managementu kvality. Organizace by při zavádění systému managementu kvality měly identifikovat procesy potřebné pro efektivní uplatňování systému managementu kvality, pochopit vzájemné vazby mezi těmito procesy a dokumentovat tyto procesy za účelem zajištění jejich efektivního fungování a řízení.

Množství dokumentace potřebné pro systém managementu kvality je stanoveno především na základě analýzy procesů. Organizace může využít i další činnosti, např.:

- rozhodování, jaké požadavky na dokumentaci systému managementu kvality použít v souladu s vybranou normou systému managementu kvality
- získávání údajů o existujícím systému a procesech managementu kvality
- vytvořit seznam existujících aplikovatelných dokumentů systému managementu kvality a určit jejich využitelnost
- vyškolení pracovníků pro přípravu dokumentace
- určení struktury a formátu dokumentů
- příprava postupových diagramů procesů, které svým obsahem pokryjí systém kvality
- analýza postupových diagramů za účelem zlepšení, zlepšení následné uplatnit
- validace dokumentace pomocí jejího zkušebního uplatňování

přezkoumání a schválení dokumentace před jejím uvolněním [ČSN ISO/TR 10013, 2002].

Zodpovědné osoby musí dokumenty před jejich vydáním přezkoumat a schválit. Uživatelé by měli mít možnost posoudit použitelnost dokumentů z praktického hlediska. Uvolnění dokumentů schvaluje management, který odpovídá za

jejich uplatňování. Každý výtisk musí nést důkaz o jeho schválení k uvolnění, který se uchovává. Příslušná vydání schválených dokumentů musí být k dispozici všem zaměstnancům, kteří ke své činnosti potřebují informace obsažené v dokumentech. Dokumenty příjemců je možné označit pořadovými čísly, aby byla zajištěna řádná distribuce, zaznamenaná například v rozdělovníku. Některé dokumenty mohou být poskytnuty externím osobám, např. certifikačním organizacím [ČSN ISO/TR 10013, 2002].

Organizace musí zvolit proces k vyvolání, tvorbě, přezkoumání, sledování a začlenění změn do dokumentů. Vydávání dokumentů a řízení změn jsou významné k zajištění řádného schválení obsahu dokumentů oprávněnými zaměstnanci. Je nutné zavést takový proces, který zajistí používání příslušných dokumentů. Revidované dokumenty se musí nahradit nejnovější verzí [ČSN ISO/TR 10013, 2002].

Dokumentace systému managementu kvality smí být zaznamenána na jakémkoliv druhu médií, ať už jako trvalá kopie nebo jako záznam na elektronických médiích. Výhody použití elektronických médií jsou:

- příslušní zaměstnanci mají kdykoliv přístup ke stejně aktuálním informacím
- přístup a změny jsou snadno proveditelné a lze je snadno řídit
- okamžitá a snadno sledovatelná distribuce s možností volby tisku trvalých kopií snadné a efektivní rušení zastaralých dokumentů [ČSN ISO/TR 10013, 2002].

Správa dokumentů se týká ukládání, vyhledávání, a předložení dokumentů, které byly vytvořeny z různých zdrojů a vydané pro různé uživatele. Sémantické přístupy pro správu dokumentů jsou založeny na obohacování metadat a odvozování sémantických dokument model. Nicméně, detekce vztahů mezi dokumenty je omezena kvalitou metadat, jakož i základní doménu ontologie.

Současný výzkum je omezen v tom smyslu, že dosud neproběhlo testování pro velké sady dokumentů, které lze nalézt v průmyslových aplikacích. Takové aplikace často obsahují desítky tisíc dokumentů. Ontologie jsou zásadním kamenem sémantické správy dokumentů [Leukel,2011].

3.2 Informační technologie

V současnosti jsou informace tím nejcennějším, co podnik vlastní. V prostředí stále se zvyšující konkurence jsou informace jedním z nejvýznamnějších parametrů konkurenceschopnosti, přičemž záleží na jejich úrovni, ceně, dostupnosti a ochraně. Tento majetek je potřeba důsledně a účinně bránit proti znehodnocení či zcizení. Uživatelé informačních systémů by měli mít jasno, co jsou základní podmínky pro funkčnost, co jednotlivé pojmy znamenají a jaké jsou nezbytné souvztahy. Pro informační systém a jeho procesy platí, že jejich majitelé musí být schopni je identifikovat, definovat, měřit, analyzovat a zlepšovat [Král, 2004].

Informační technologie představuje hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování a distribuci informací. Jednou z nejbližších nadřazených oblastí je informatika [Král, 2004].

Informatika je multidisciplinární obor, jehož předmětem je tvorba a užití informačních systémů (IS) v organizacích a společnostech a to na bázi informačních a komunikačních technologií. Multidisciplinarita v tomto případě znamená, že zkoumání předmětu zahrnuje technické, ekonomické, sociální, psychologické, právní a další aspekty [Král, 2004].

Informace je poznatek, který se týká jakýchkoli objektů, jako jsou fakta, události, věci, procesy nebo myšlenky, včetně pojmů, které mají v určitých souvislostech zvláštní význam [Král, 2004].

Data lze definovat jako údaje, které jsou vhodným způsobem zachycené (vyjádřené), srozumitelné pro příjemce, kterým může být člověk nebo technický prostředek [Král, 2004].

Řízení (management) zahrnuje činnosti jako rozhodování, plánování, organizování, motivování, kontrolu. Výraz management neposkytuje vyčerpávající a jasné návody jak řídit jakoukoli organizaci či činnosti v organizaci, ale představuje sou-

bor zásad, které by měl manažer znát a které slouží jako východisko pro jeho práci [Příbek, 2004].

Systémem můžeme rozumět objekt, který má cílové, plánované, organizované, reprodukovatelné a regulovatelné chování. Je to uspořádaná množina prvků spolu s jejich vlastnostmi a vztahy mezi nimi. Tyto prvky vykazují jako celek určité vlastnosti nebo chování. Systém je komplex prvků spolu se vztahy mezi nimi a jejich atributy [Bureš, 2011].

Informační systém lze definovat jako soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zprostředkování a uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení [Král, 2004].

3.2.1 Práce s informacemi

Nemůžeme provádět efektivní řízení, pokud nemáme k dispozici informace potřebné pro jeho úspěšné uskutečňování. Informace pro manažerské řízení musí být objektivní, úplné, včasné, doručené stanovenému adresátovi, trvale aktualizované, dostupné určeným uživatelům, ekonomicky únosně získávané [Král, 2004].

Se znalostí a akceptováním uvedených přístupů a pojmů je možné považovat ČSN EN ISO 9001:2009 a v ní stanovené parametry systému managementu kvality podniku jako propracovaný nástroj pro zabezpečování a zvyšování konkurenceschopnosti. Další možný a úspěšně ověřený model pro systém řízení a posuzování podniku je "Evropský model pro malé a střední podniky - EFQM". Tento model předpokládá integraci systému managementu kvality již v jeho integrované podobě. Jakými nástroji a přístupy bude dosahováno konkurenceschopnosti, je předmětem rozsáhlých systémů řízení podniků, jako jsou např. MIS, Controllingové řízení, Marketingové řízení, BSC a další. Bez funkčních informačních systémů je však kvalifikované řízení vyloučeno [Král, 2004].

3.2.2 Počítačové sítě

Počítačové sítě jsou strukturou více počítačů propojených vhodným hardwarem a softwarem. Místně propojená vysokorychlostní síť se označuje zkratkou LAN (Local Area Network). Připojení nedostatečně zabezpečených počítačů do sítě internetu může být nebezpečné, protože hrozí jejich napadení z vnější sítě. Problém je, že ne každý uživatel si dokáže dostatečně a správně zabezpečit svůj počítač např. nastavením hesel pro využití sdílených prostředků, antivirových programů apod. Proto vznikla myšlenka oddělit síť od vnějšího prostředí. Mnoho podniků dnes provozuje tzv. intranet, což je internetová síť dostupná jen vlastním zaměstnancům [Král, 2004].

3.2.3 Uchovávání a vyhledávání informací

Informace získáváme, aktualizujeme a uchováváme pro následná využívání. Ukládání informací je možné zásadně na magnetická média, např. vnější paměti počítače (páska, disk, CD, DVD...), či do vnitřní operační paměti výpočetního systému [Král, 2004]. Pro efektivní využití dat jsou významné lokální sítě, které umožňují sdílet pracně získaná data z více počítačů najednou. Dále pak systémy klient-server, kdy veškerá data jsou na centrálním počítači, a databáze uživatelů určuje, kdo má přístup do jaké části a s jakým omezením tzn., jestli může data jen číst nebo také měnit [Král, 2004].

3.2.4 Zabezpečení informací

Zabezpečení se provádí nejen z důvodu utajení, ale především jako ochrana proti pozměňování zpráv. Zabezpečení se provádí na různých úrovních. Důležitá je rovněž ochrana proti vlastním zaměstnancům. Pokud má do databáze právo zapisovat více osob je nejčastějším řešením pravidelné zálohování a vedle toho zaznamenávání revize. Pro případ odhalení cizího hesla je možné pracovníkovi pravidelně odesílat pro kontrolu seznam zásahů, které nad databází vykonal [Král, 2004].

3.2.5 Informace jako zdroj konkurenční výhody

Dnes jsou informace pro rozhodování a konání v procesu prvořadé. Značné nedostatky a nejasnosti v managementu podniků však jsou v tom, jaký rozsah, obsah,

formu, způsob získávání, zpracování, ukládání, skartování a především zabezpečení informací uskutečňovat. Význam ochrany informací pro každou organizaci spočívá v ceně a významu informací pro konkurenceschopnost. Zabezpečování informací, je nutno chápat ve dvou základních rovinách:

- 1) ochrana před poškozením nebo ztrátou v důsledku selhání techniky či lidského činitele, které nemělo ve svém konání úmysl data zcizit, poškodit či jinak znehodnotit.
- 2) ochrana před zcizením zevnitř či zvenčí, jednání s cílem úmyslně poškodit informační techniku a používaný software, znehodnotit či zaměnit informace uložené, zpracované či nově přicházející.

Cílem napadání je uskutečňovat krádeže, popřípadě virové útoky na SW s úmyslem informační systém a jeho vlastníka poškodit a především s konečným efektem jeho informace zcizit a využít ve vlastní prospěch. Odpověď na otázku, proč jsou informace tak významným objektem zájmu, spočívá ve skutečnosti, že bez informací nelze úspěšně řídit [Král, 2004].

3.3 Znalostní technologie

Znalostní management lze chápat jako systematický proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace znalostí takovým způsobem, který pomáhá organizaci zvyšovat úroveň, na které zaměstnanci rozumějí jednotlivým oblastem. Znalostní management má pomáhat dosáhnout hlubší pohled a porozumění problematice zejména na základě vlastních zkušeností, vlastního intelektuálního vlastnictví [Sklenák, 2009].

Konkrétní aktivity znalostního managementu pomáhají zaměřit se na získávání, uchovávání, sdílení a využívání znalostí v takových oblastech jako jsou řešení problémů, dynamické učení, strategické plánování, rozhodování atd.

Existuje řada vazeb či podobností mezi znalostním managementem a managementem znalostí, resp. Také znalostním inženýrstvím a znalostními technologiemi. Je přirozené, že zde existuje minimálně návaznost a využití postupů a nástrojů pro práci se znalostmi. Existují dnes systému sloužící jako podpora pro

znalostní management, které jsou založeny na bázi znalostí, která je použitelná jak pro uživatele, tak pro strojové zpracování. Procesy získávání znalostí těží ze zkušeností a technik, které jsou již dlouho dobu studovány v rámci znalostního inženýrství [Sklenák, 2009].

V neposlední řadě lze uvést, že do systémů znalostního managementu proniká také využívání ontologií jako prostředku pro sdílení znalostí. Ontologie se používají pro specifikaci konceptů a relací v rámci jedné domény. Lze je využít pro klasifikaci, modelování systémů apod. Na druhou stranu však platí, že vývoj ontologií je časově i finančně náročný [Sklenák, 2009].

Dnešní organizace, pod rostoucím tlakem konkurence a pod rostoucí potřebou řešení úloh na rámec možností jednotlivce, potřebujete technickou podporu při zvládnání složitých úkolů, které zahrnují vysoce distribuované a heterogenní informace, zdroje a několik aktérů [Öztürk,2008].

3.4 Komunikace

Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat, znamená umřít [Strnadová, 2011].

Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. Ve firmě se sleduje hlavně tok informací z vnějšího prostředí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zpracování do fungování firmy. Uvnitř společnosti je však komunikace neméně důležitá a ještě mnohem rychlejší. Sdílení informací a práce s nimi, vytváření know-how však nejsou hlavní náplní vytváření komunikace probíhající uvnitř firmy, protože komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. V tomto kontextu chápeme komunikaci jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy [Holá, 2006].

Schopný manažer sděluje informace v autentické (původní) podobě. Je také připraven k informaci sdělovat své stanovisko, o informaci diskutovat. Snaží se o včasnost a aktuálnost, tedy předává informace co nejdříve [Strnadová, 2009].

Vnitřní prostředí je tvořeno převážně zaměstnanci, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějšími a zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem. Vnitrofiremní

komunikace znamená propojení útvarů firmy, které umožňují koordinaci a spolupráci procesů nutných pro fungování firmy.

Kvalita firemního PR se často přirovnává ke stromu, rostoucím v deštném pralese. Čím kvalitnější je PR, tím výše se nachází jeho koruna a daří se jí prodírat jednotlivými pralesními patry. I z tohoto přirovnání je tedy jasné, že jednotlivé subjekty nemají od počátku rovné podmínky a tudíž je budování firemního PR vždy záležitostí tvorby modelu pro konkrétní případy [Panešová, 2009].

Pravda, v našich končinách se ještě stále setkáváme s podceňováním úlohy public relations na jakékoli úrovni, přesto i zde už se začíná hovořit o plně proaktivním PR, tedy tzv. explozivním [Panešová, 2009].

3.4.1 VPN

Virtuální privátní sítě jsou vytvořeny jako nástavba existující infrastruktury a nezávisle na ní umožní pracovat s vlastním řízením a správou. Co nabízejí? Mimo jiné úsporu nákladů a snadnější komunikaci.

VPN vytváří prostředí, které mohou uživatelé považovat za své vlastní, včetně možnosti rozhodovat o něm: o jeho vlastnostech, parametrech, nastavení, zabezpečení atd. Rozhodovat mohou také o tom, zda do tohoto prostředí pustí jiné uživatele, za jakých podmínek atd.

Privátní prostředí sítě VPN není skutečné, ale jen předstírané. Může být realizováno různými způsoby a prostředky, které ale nejsou z pohledu uživatelů relevantní ani nijak patrné [Peterka, 2003].

3.4.2 Využití VPN

- **Jednoduché a efektivní propojení více lokalit:** firma, která má pobočky ve více lokalitách, si může nechat vytvořit takovou síť VPN, která bude propojovat všechny lokality a umožňovat jejich vzájemnou komunikaci, stylem „každý s každým“. Každou lokalitu přitom stačí připojit jen jednou přípojkou k fyzické přenosové infrastruktuře příslušného poskytovatele VPN služeb.
- **Zajištění bezpečnosti:** síť VPN může být zabezpečena – jak proti tomu, aby se komunikace v rámci sítě VPN nedostala do nepovolaných rukou (jde o tzv. důvěrnost), tak i proti tomu, aby se do sítě nedostal žádný nepovolaný uživatel.

Virtuální sítě mohou zajišťovat tzv. autentizaci uživatelů (ověřovat, že jsou skutečně tím, za koho se vydávají), a provádět tzv. autorizaci (přidělovat uživatelům taková práva, jaká jim stanovil “vlastník“ sítě VPN). Podrobněji viz dále.

- **Zajištění vzdáleného přístupu:** sítě VPN dokáží překlenout libovolnou vzdálenost, a mohou být realizovány například i nad veřejným internetem. To umožňuje, aby se součástí takovýchto VPN sítí stávali např. i uživatelé, kteří se připojují se svými počítači odkudkoli v dosahu internetu. Součástí jejich přístupu k VPN síti může být i zajištění požadované autentizace, neboli ověření toho, že uživatel je skutečně tím, za koho se vydává [Peterka, 2003].

4 Metodický postup

Pro naplnění cíle práce bylo provedeno hloubkové šetření v malých a středních organizacích v různých oborech působení. Jejich společným znakem je směřování k určitému cíli, snaha získat konkurenční výhodu a snaha o systémové řízení uvnitř společnosti. Nejvyšším cílem řízení je optimalizace působení podniku, získávání co největšího efektu danými prostředky, nebo minimalizace nákladů na dosažení stanoveného efektu.

Výzkumné otázky byly zpracovány do katalogu otázek (příloha č. 1), jejichž cílem je odpovědět na otázky jakým způsobem jsou využívány IT ve společnosti pro řízení vnitřní komunikace, pro řízení procesů a řízení dokumentace a záznamů. Jsou zde obsaženy dotazy, které ověřují nejen současný stav, ale i potřebnost zlepšování v systémovém řízení těchto oblastí.

Způsob hledání odpovědí na výzkumné otázky byl prováděn na základě návštěvy jednotlivých organizací a hloubkovým šetřením bylo zkoumáno jejich řízení systému kvality. Osloveno bylo vedení společnosti a pracovníci IT oddělení.

Z výsledků hloubkového šetření byla zpracována analýza současného stavu využívání informačních technologií v managementu kvality v oslovených společnostech.

5 Analýza stávající situace v malých a středních firmách – případová studie

5.1 Využití IT ve společnosti VERNER a.s.

5.1.1 Identifikační údaje

Firma: VERNER a. s.

Sídlo: Sokolská 321, 549 41 Červený Kostelec

IČO: 25287524

Počet zaměstnanců: 110

5.1.2 Činnost společnosti

Společnost VERNER se od počátku své působnosti zaměřuje na výrobu zařízení pro ekologické spalování. Výrobní program zahrnuje kotle a krbových kamna na spalování biomasy, tedy kusového dřeva, dřevní štěpky, pilin, dřevních briket a pelet, slámy, dále spalování obilí a kukuřice, hořčičných semen, ale i pelet z řepky a šťovíku. Nelze opomenout ani kotelny na vytápění velkých provozů a celých obcí.

Firma stále hledá finančně dostupná a zároveň komfortní a ekologická řešení. V roce 1992 začínala s jednoduchým sortimentem výrobků, dnes je moderní organizací nabízející velmi rozmanité produkty a služby, které podporují její rostoucí pozici na českém i zahraničním trhu. Od počátku byla veškerá činnost společnosti VERNER zaměřena na vývoj a výrobu topidel, založených na využití spalování obnovitelného zdroje tepelné energie - biomasy. Na teritoriu tehdejší Československé republiky byl tak vyvinut a ve státní zkušebně vyzkoušen naprosto nový typ tepelného zdroje, založeného na principu pyrolytické destilace. První topidla - kotle na spalování dřevní hmoty o výkonu 25 kW si velice rychle získala oblibu u široké veřejnosti. Tento zájem si vynutil vývoj a výrobu dalších typů topidel. Současná produkce společnosti pokrývá tepelný výkon od 6 kW do 2,5 MW s možností stavět zařízení i s větším výkonem na spalování biomasy. Akciová společnost VERNER je proto v rámci svého programu dřevofikace schopna zabezpečit ekologické vytápění celých lokalit, obcí, městských částí atd.

Při realizaci tohoto programu se společnost VERNER stala největším výrobcem topidel na biomasu v České republice a získala významné postavení v tomto směru v Evropě. Parametry topidel společnosti VERNER splňují náročná obslužná a ekologická kritéria evropského trhu. V procesu automatizace spalování biomasy dosáhla produkce firmy VERNER a.s. evropských parametrů. To vše vytváří příznivé podmínky pro další všestranný rozvoj společnosti a upevnění jejího místa v tuzemsku i v zahraničí. Progresivní investiční politikou vznikla nejen špičkově zařízená technologie výroby, ale i moderní vývojové pracoviště.

V průběhu zpracovávání této práce, se společnost VERNER dostala do vážných finančních problémů a ukončila svoje působení na trhu.

5.1.3 Využití IT ve společnosti

Společnost VERNER je vybavena zhruba 65 osobními počítači (PC). Každý technicko- hospodářský pracovník má svůj vlastní počítač. Zbývající počítače slouží k přihlašování a odhlašování práce dělníků a podobně. Všechny počítače jsou síťově propojeny. Základní programové vybavení je u většiny počítačů podobné. Používaný IS je Microsoft Dynamics AX (Axapta) verze 2006.

Firma dále disponuje následujícími servery:

2 x server s OS Windows 2003 Server

1 x server s OS Windows 2000 Server

- všechny tři servery jsou pro informační systém Microsoft Dynamics AX (Axapta)

1 x server s OS SCO Unix - historický informační systém Dialog

3 x server s OS Linux - poskytování diskového prostoru pro Windows klienty (Samba), komunikační server (přístup na internet, e-mailový server)

5.1.3.1 Využití IT pro řízení vnitřní komunikace

Veškerá vnitřní komunikace ve společnosti se uskutečňuje elektronickou poštou prostřednictvím programu Microsoft Outlook, telefonicky a ústní formou. Vzhledem k četnosti používání e-mailové pošty v dnešní době nevyžaduje tento způsob žádné zvláštní školení zaměstnanců. Tento program velmi snadno umožňu-

je zasílání informací jednotlivým uživatelům nebo skupině vybraných uživatelů, ale i třeba všem zaměstnancům společnosti, kteří mají přidělenou e-mailovou adresu. Je možné zasílat samotné zprávy nebo včetně dokumentů v příloze, využívat plánovací kalendář nebo vytvářet poznámky. Microsoft Outlook umožňuje rovněž zadávat úkoly a rozplánovat práci všech zaměstnanců v závislosti na jejich přidělených úkolech a čase potřebném pro jejich splnění a na úkolech souvisejících. Není ale propojen s informačním systémem AXAPTA tak, aby bylo možné vzájemně využívat data, informace a dokumenty uložené v obou těchto systémech.

5.1.3.2 Využití IT pro řízení dokumentů a záznamů

Dokumenty se ve společnosti uchovávají v hmotné formě a z části také v elektronické formě a to na serveru ve vytvořených složkách. Složky jsou uspořádány dle témat a jsou sdíleny pro uživatele, kteří s dokumenty a záznamy pracují. Složky mají nastavena práva pro uživatele k jejich obsluze a to pro psaní a zápis.

5.1.3.3 Využití IT pro řízení procesů

Řízení procesů probíhá ve spolupráci s IS Axapta, přes modul Aktivity, kde je uložena je databáze všech úkolů, zadaných skupinou uživatelů AXAPTY. Tento modul vznikl na základě podnětů při zpracovávání této práce. Pracovníci mohou pomocí této databáze zadávat úkoly ostatním pracovníkům na všech organizačních stupních společnosti a zároveň může sám úkoly od ostatních pracovníků přijímat. Tento modul dále umožňuje předání potřebných informací nebo dokumentů v podobě přílohy určeným pracovníkům nebo skupině pracovníků.

5.2 Využití IT ve společnosti Kvíčerovská pekárna

5.2.1 Identifikační údaje

Firma: Kvíčerovská pekárna spol. s r.o.

Sídlo: U Lesovny 289, 549 54 Police nad Metují

IČO: 15031764

Počet zaměstnanců: 25

5.2.2 Činnost společnosti

Kvíčerovská pekárna spol. s r.o. byla založena 5. 12. 1991. Začátky firmy nebyly lehké. Původní zaměstnanci pekárny odešli, bylo zapotřebí sehnat nové, schopné lidi.

To se po velkém úsilí povedlo a 1. 2. 1992 byl upečen první chleba v nové firmě, s novými lidmi. Přestože firma měla pouze jediného vyučeného pekaře a ostatní se pekařskému řemeslu učili v pracovním procesu, stejně jako majitelé firmy, povedlo se v nových podmínkách navázat na výrobu tradičního polického chleba a pečiva. Ve výrobě pracovali profese jako kuchař, tesař, strojní zámečnick, seřizovač textilních strojů a všichni svou prací přispěli k tomu, aby firma začala prosperovat.

Na podzim roku 1993 byla již výroba tak velká, že si firma pronajala další pekárnu v Teplicích nad Metují, kde se vyrábělo pouze pečivo, a v Polici nad Metují chléb a pečivo sladké. V Teplicích nad Metují se peklo do konce roku 2002.

Postupem času se sortiment rozrostl i o jemné pečivo (koláče, vánočky, koblihy...), celozrnné pečivo, listové apod. V současné době si může zákazník vybrat z nabídky několika druhů chleba, pečiva pšeničného i jemného, ale také zákusků a dortů, které firma vyrábí a rozváží do obchodní sítě po celém Broumovsku. Firma zásobuje také Pec pod Sněžkou, Trutnov, Červený Kostelec, Náchod a Hronov. Vyrábí také na zakázku pro malospotřebitele. Kromě toho prodává firma své výrobky ve dvou prodejnách na náměstí v Polici nad Metují a v samoobsluze ve Žďáře nad Metují.

V roce 2011 byla Polickému chlebu udělena značka "Regionální potravina Královéhradeckého kraje". Produkt může tuto značku používat po dobu čtyř let a přiděluje ji Ministerstvo zemědělství ČR. Polický chléb je rovněž držitelem certifikátu "Broumovsko regionální produkt".

5.2.3 Využití IT ve společnosti

Společnosti Kvíčerovská pekárna je vybavena zhruba 7 osobními počítači (PC). Každý technicko- hospodářský pracovník má svůj vlastní počítač. Na prodejnách jsou k dispozici počítače pro vedoucí prodejen. Počítače v sídle společnosti jsou síťově propojeny. Není k dispozici připojení přes vzdálenou plochu.

Používaný IS je Globus společnosti ZZ-soft.

Firma dále disponuje serverem s OS Windows 2003 Server

5.2.3.1 Využití IT pro řízení vnitřní komunikace

Veškerá vnitřní komunikace ve společnosti se uskutečňuje elektronickou poštou prostřednictvím programu Microsoft Outlook, telefonicky a ústní formou. Emailová pošta se používá uživatelským způsobem pro odesílání informací.

5.2.3.2 Využití IT pro řízení dokumentů a záznamů

Dokumenty se ve společnosti uchovávají v hmotné formě a z malé části také v elektronické formě a to na lokálních discích jednotlivých pracovníků. Tyto dokumenty nejsou sdíleny a jsou uspořádány dle pravidel jednotlivých uživatelů.

5.2.3.3 Využití IT pro řízení procesů

IT jsou využity pouze pro proces výroby a prodeje. Ostatní procesy nejsou dokumentovány a nejsou řízeny.

5.3 Využití IT ve společnosti ELMON

5.3.1 Identifikační údaje

Firma: ELMON spol. s r.o.

Sídlo: Školní 80, 550 01 Broumov

IČO: 47452161

Počet zaměstnanců: 42

5.3.2 Činnost společnosti

Firma ELMON spol. s r.o. Broumov vznikla 6. srpna 1992 na základech bývalého Kovopodniku Broumov a tím navázala na dlouhou tradici v poskytování služeb v oboru elektro, voda a topení na Broumovsku.

V roce 2013 se společnost rozrůstá o pobočku v Dobrušce, která vznikla oddělením střediska služeb fa HEMA. Tím byl posílen tým pracovníků a rozšířen okruh poskytovaných služeb.

Společnost a její struktura:

- Velkoobchod a maloobchod Broumov
- Služby elektro, voda, topení, plyn - pobočka Broumov
- Maloobchod Dobruška
- Služby elektro, voda, topení, plyn - pobočka Dobruška

5.3.3 Využití IT ve společnosti

Společnost ELMON je vybavena zhruba 16 osobními počítači (PC). Každý technicko- hospodářský pracovník má svůj vlastní počítač. Všechny počítače jsou síťově propojeny. Základní programové vybavení je u většiny počítačů podobné.

Používaný IS je Money S3.

Firma dále disponuje serverem s OS Windows 2003 Server

5.3.3.1 Využití IT pro řízení vnitřní komunikace

Veškerá vnitřní komunikace ve společnosti se uskutečňuje elektronickou poštou prostřednictvím programu Microsoft Outlook, telefonicky a ústní formou. Emailová pošta se používá uživatelským způsobem pro odesílání informací.

5.3.3.2 Využití IT pro řízení dokumentů a záznamů

Dokumenty se ve společnosti uchovávají v hmotné formě a z části také v elektronické formě a to na serveru ve vytvořených složkách. Složky jsou uspořádány dle témat a jsou sdíleny pro uživatele, kteří s dokumenty a záznamy pracují. Složky mají nastavena práva pro uživatele k jejich obsluze a to pro psaní a zápis.

5.3.3.3 Využití IT pro řízení procesů

IT nejsou využity pro řízení procesů. Společnost nemá procesy identifikovány a řízeny.

5.4 Využití IT ve společnosti PROMA REHA

5.4.1 Identifikační údaje

Firma: PROMA REHA, s.r.o.

Sídlo: Riegrova 342, 552 03 Česká Skalice

IČO: 63219107

Počet zaměstnanců: 165

5.4.2 Činnost společnosti

Od samotného vzniku se společnost zabývá výrobou kvalitního zdravotnického vybavení a nábytku. Hlavní skupinu výrobků tvoří lůžka intenzivní péče, nemocniční lůžka, speciální lůžka, pečovatelská lůžka, dětská a novorozenecká lůžka, noční stolky, transportní a víceúčelové vozíky, křesla pro kardiaky, vyšetřovací lehátka, výškově nastavitelné stolky a laboratorní stoly, výškově nastavitelné kuchyňské linky CHEF MATE, toaletní vybavení a mnoho dalších.

Již při samotném vývoji nových výrobků spolupracuje s lékařským personálem tak, aby výrobky splňovaly nejnáročnější požadavky moderní medicíny a zároveň usnadňovaly personálu a pacientům každodenní práci s nimi. Zároveň dbá na vysokou kvalitu použitých materiálů, aby byla zajištěna vysoká životnost a nízké náklady spojené s případnými servisními zásahy. V současné době společnost nabízí cca 30 základních typů lůžek, ale je schopna je nabídnout v tisíci modifikacích díky unikátnímu stavebnicovému konstrukčnímu řešení.

Společnost je čistě rodinnou firmou s jasnou vlastnickou strukturou, což umožňuje činit rychlá a flexibilní rozhodnutí. Klade důraz na to, aby měla servisního partnera v každé zemi, se kterou spolupracuje, takže může reagovat na nečekané situace velmi rychle a komfortně pro zákazníka.

5.4.3 Využití IT ve společnosti

Společnost PROMAREHA je vybavena zhruba 80 osobními počítači (PC). Každý technicko- hospodářský pracovník má svůj vlastní počítač. Všechny počítače jsou síťově propojeny. Základní programové vybavení je u většiny počítačů podobné.

Používaný IS je Helios Orange.

2 x server s OS Linux - poskytování diskového prostoru pro Windows

klienty (Samba), komunikační server (přístup na internet, e-mailový server)

5.4.3.1 Využití IT pro řízení vnitřní komunikace

Veškerá vnitřní komunikace ve společnosti se uskutečňuje elektronickou poštou prostřednictvím programu Microsoft Outlook, telefonicky a ústní formou. Vzhledem k četnosti používání e-mailové pošty v dnešní době nevyžaduje tento způsob žádné zvláštní školení zaměstnanců. Tento program velmi snadno umožňuje zasílání informací jednotlivým uživatelům nebo skupině vybraných uživatelů, ale i třeba všem zaměstnancům společnosti, kteří mají přidělenou e-mailovou adresu. Je možné zasílat samotné zprávy nebo včetně dokumentů v příloze, využívat plánovací kalendář nebo vytvářet poznámky.

5.4.3.2 Využití IT pro řízení dokumentů a záznamů

Dokumenty se ve společnosti uchovávají v hmotné formě a z části také v elektronické formě a to na serveru ve vytvořených složkách. Složky jsou uspořádány dle témat a jsou sdíleny pro uživatele, kteří s dokumenty a záznamy pracují. Složky mají nastavena práva pro uživatele k jejich obsluze a to pro psaní a zápis.

5.4.3.3 Využití IT pro řízení procesů

Řízení procesů probíhá pro proces nákupu, výroby a obchodu a to pomocí informačního systému Helios Orange. Úkoly v rámci procesů nejsou řízeny, stejně jako ostatní procesy společnosti.

6 Shrnutí výsledků

Při hloubkovém šetření byly osloveny společnosti VERNER a.s., ELMON spol. s r.o., Kvíčerovská pekárna spol. s r.o. a PROMA-REHA s.r.o.. Podkladem pro hloubkové šetření se stal katalog otázek (příloha č. 1).

Výsledky hloubkového šetření potvrdily slabá místa ve využívání informačních technologií v systému řízení kvality a tyto jsou detailně prezentovány v příloze č. 2 této práce.

6.1 Management procesů

Na základě šetření bylo zjištěno, že společnosti se zavedeným systémem kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 mají řádně definovány a popsány procesy ve společnosti. Tyto procesy jsou řízeny a zlepšovány. Takto tomu není ve společnostech, které nemají zaveden systém kvality. Tyto společnosti znají své procesy, ale neprobíhá jejich systémové řízení. U poloviny šetřených organizací jsou některé údaje z procesů na úrovni informačních systémů systematicky vyhodnocovány a vkládány do IS. U druhé poloviny je většina údajů potřebných pro řízení zakázek sledována v IS. Polovina šetřených organizací nemá mechanismy pro systematické řízení procesů a periodické prokazování kvality procesů. Druhá polovina provádí audity QMS a má řízena nápravná opatření.

U většiny organizací existují zprávy o systematickém zlepšování hlavních procesů pro vedení, obsahující grafy trendů, Paretovy analýzy nebo výsledky statistických přejímek. Převažuje manuální sběr dat, vyhodnocování externě. Většina organizací nemá IS, který by pracoval s údaji týkajícími se řízení procesů.

Úkoly, které pracovníci zpracovávají, nejsou řízeny a nejsou použity žádné informační technologie pro řízení timemanagementu.

Výsledky šetření v této oblasti vypovídají o nalezení slabých míst v řízení procesů společnosti. Přesto je pozitivní, že společnosti své procesy znají a je možné na tuto skutečnost navázat, procesy popsat a řídit je s využitím informačních technologií.

6.2 Management IS/IT

Stejně tak jak v předchozím článku mají organizace se zavedeným systémem řízení dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 lépe zvládnutý systém řízení kvality v managementu IT/IS. V těchto společnostech je ucelený informační systém a je formulována informační politika a strategie na několik let. Občas se projednává a upravuje, zpravidla, když nastane nějaký problém.

Pro vnitřní komunikaci všechny společnosti využívají elektronickou poštou prostřednictvím programu Microsoft Outlook, telefonicky, ústní formou a pomocí vývěsek. Jedna ze společností vydává za účelem informovanosti svých zaměstnanců firemní časopis. Nejsou však popsány procesy komunikačního zabezpečení.

V organizacích nejsou zavedeny žádné systémové prostředky pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci si zkušenosti předávají podle svých potřeb.

V polovině společností není popsán tok informací a dokumentů ani prostřednictvím procesů ani jiným způsobem. U druhé poloviny je tok informací a dokumentů popsán prostřednictvím procesů. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují.

Bezpečnost informací není zajištěna, nebo pro ni platí pouze všeobecná pravidla.

Archivace a zálohování programů a dat je ve většině organizací popsána, zálohování i archivace dat se pravidelně provádí. Média s bezpečnostními kopiemi jsou uložena mimo prostory organizace, existují havarijní plány, které popisují i postup znovuuvedení informačního systému do provozu po havárii. Tento postup je pravidelně ověřován a analyzován, existují o tom záznamy.

Ve společnostech je dokumentace ukládána v 50% v hmotné formě, v elektronické formě do různých souborů ukládá druhých 50% organizací.

Nákup hardware i software je v polovině šetřených organizací prováděn podle okamžité potřeby a finančních možností organizace. V druhé polovině je nákup součástí strategie a politiky organizace. Většina pracovních míst, kde může být výpočetní technika používána je vybavena potřebnými počítači i programy. Informační systém se doplňuje a upravuje, když vznikne nějaký problém.

Společnosti využívají také počítačové sítě, pro sdílení, využívání společných zdrojů nebo výměny zpráv. V tomto využití také jsou značné rezervy.

I když jsou VPN již značně využívány nejen ve firmách, ale i v domácnostech, nejsou v šetřených společnostech využívány na všech stupních řízení.

Vybavení organizací kvalitními informačními systémy a technologiemi se stává samozřejmostí, přesto jsou v organizacích značné rezervy v jejich lepším využití pro zpracování, publikování a vytěžování informací z podnikových informačních zdrojů. Ve společnostech převládají účetní informační systémy a systémy pro řízení procesů výroby, nákupu a prodeje a to zvláště z hlediska automatizace velkého množství činností souvisejících s produkčními činnostmi. Jedná se především o technickou přípravu, řízení a plánování výroby, logistiku, ekonomiku, správu majetku, prodej a fakturaci.

6.3 Organizační rozvoj

O vizi a poslání organizace ví především vrcholový management, chybí komunikace na nižší úrovni. Organizace nemají formální program ani systém k podpoře etiky. Rozvoj vůdčích osobností je záležitost každého pracovníka, ve společnostech se nerozlišují a neidentifikují formálně vůdčí osobnosti. Polovina šetřených společností nemá formálně stanovenou strategii a flexibilně reaguje na situaci a vzniklé problémy. Druhá polovina k rozvoji strategie využívá především controllingu a průběžného přezkoumávání finančních výsledků. Podle toho management volí operativní kroky. Společnosti zpravidla podporují na základě stanovených hodnot týmovou práci a usilují o vybudování týmové společnosti. Rozvoj týmu je individuální odpovědností každého manažera a jeho podřízených.

Znalosti se v organizacích rozvíjejí pomocí školení a neformální výměnou zkušeností mezi pracovníky. Inovace se podporují na základě námětů od jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených. Za tyto náměty mají zaměstnanci nárok na prémie, o nichž rozhoduje vedoucí. Výsledky organizačního rozvoje nejsou měřeny.

Dle výsledků je zjištěno, že předávání znalostí v organizacích má velké nedostatky. Se ztrátou zaměstnance může dojít ke ztrátě důležitých znalostí.

6.4 Strategické řízení

Strategie společností převážně vycházejí z definované vize, která je vyjádřením přání vlastníků. Organizace neprovádí strategické analýzy vnitřního prostředí. Organizace mají zpracovány pouze podnikovou strategii ve formě strategického plánu na definované časové období. Zainteresované strany v polovině šetřených společností nejsou identifikovány. V druhé polovině jsou identifikovány a společnosti se zabývají majiteli, zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a veřejnou správou. Klíčové způsobilosti identifikuje 50% z šetřených společností. Zbýlých 50% identifikuje klíčové způsobilosti pomocí pravidelného a systematického výkonného a procesního benchmarkingu.

Strategie je komunikována pouze na úrovni vrcholového managementu a její výběr není hodnocen a nejsou analyzována rizika. Společnosti se zavedeným systémem řízení kvality využívají procesní přístup při naplňování strategie, ostatní se systémovým způsobem nepracují.

Vize a strategie by měly být zaměstnancům sdělovány, aby se zaměstnanci mohli se strategií společnosti ztotožnit a být nápomocni při jejím naplňování.

7 Doporučení

Na základě zjištěných skutečností nelze doporučit pouze jedno řešení pro všechny šetřené společnosti. Proto moje doporučení navrhuje několik způsobů jak vyřešit problémovou oblast v jednotlivých společnostech v návaznosti na jejich organizační strukturu, počet zaměstnanců a jejich možnosti.

Zároveň moje doporučení směřuje k odborníkům v oblasti IT, kteří mohou na základě návrhů vyvinout aplikace pro potřeby malých a středních firem.

7.1 Návrh pro výběr nebo vývoj informačního systému pro vnitřní komunikaci ve společnosti a řízení procesů

Všechny společnosti ve své podstatě mají identifikovány procesy ve společnosti, tyto procesy mezi sebou komunikují ne vždy efektivním způsobem. Pro komunikaci mezi procesy a uvnitř firmy však nejsou využívány žádné IT. Ve firmách není k dispozici aplikace, která by tuto komunikaci mezi procesy zabezpečovala. Organizace by pro to měly implementovat účinný nástroj pro řízení procesů.

Kapacitní řízení úkolů je účinný nástroj pro efektivní fungování pracovníků, k zadávání úkolů, plánování práce a zpracování projektů. Obsahuje dokumenty a informace, které jsou uloženy na jednom místě.

7.1.1 Informační systému pro řízení procesů

Účelem informačního systému bude efektivnější využití a rozložení práce pracovníků v organizaci. Účelem je rovněž zajistit rychlou informovanost a komunikaci. To zahrnuje zadávání úkolů a plánování činností s tím, že každý bude mít nepřetržitý přehled jak o vlastních naplánovaných činnostech a jejich plnění, tak i o úkolech nadřízených a podřízených. Dále sem patří rozdělovníky na příslušné osoby, co se týče návrhů a jejich schválení, efektivní předávání potřebných informací a dokumentů mezi zaměstnanci, středisky a managementem. Měl by být tedy zefektivněn tok informací včetně možnosti kontroly na všech organizačních stupních společnosti. Aplikace dále umožňuje předání potřebných in-

formací nebo dokumentů v podobě přílohy určeným pracovníkům nebo skupině pracovníků a jejich umístění na jednom konkrétním místě.

Tuto aplikaci mohou využívat takřka všechny organizace. Nezáleží na tom, zda je to malá firma, velký podnik, škola, oborový svaz, úřad státní správy nebo třeba nezisková organizace. Aplikace je určena pro všechny osoby pracující v organizaci. Důvodem je, že každý pracovník má v organizaci své úkoly a na základě nich by měl efektivně řídit svůj čas.

Návrh aplikace je zaměřen na kapacitní plánování práce v organizaci a řízení dokumentace k jednotlivým aktivitám. Zohledňuje přesuny plánování v případě překážek v práci, nebo překročení kapacit. Stanovuje odpovědnosti a termíny jednotlivých úkol.

7.1.2 Pravidla a vazby pro vývoj nebo výběr informačního systému

Důležitým prvkem při výběru aplikace, nebo informačního systému je znát pravidla, která by měla správně fungovat, aby byla aplikace, nebo informační systém dostatečný pro zvolenou oblast. V předpokladové části jsou uvedeny podmínky, které musí být splněny, aby nastal stav v důsledkové části.

Tabulka 1 Pravidla

	Předpokladová část	Důsledková část
1	Dokument nemá správnou příponu	Dokument nelze přiřadit k aktivitě
2	Dokument je email	Otevře dokument v příslušné aplikaci
3	Nesrozumitelné zadání	Nelze splnit aktivitu
4	Zadán termín	Lze přiřadit aktivitu do plánu
5	Zadán čas	Lze rozložit aktivitu do plánu
6	Zadána priorita	Upřednostní aktivitu před ostatními
7	Nezadána priorita	Neupřednostní aktivitu
8	Volná kapacita	Lze přiřadit aktivitu
9	Není volná kapacita	Nelze přiřadit pracovníka
10	Dovolená	Aktivity nelze plnit v plánovaném termínu
11	Zadána dovolená	Aktivity musí být přeplánovány
12	Konečný termín překročen	Úkol nesplněn v termínu
13	Potřebuje spolupráci	Nemůže splnit úkol vlastními silami
14	Zadán strom úkolů	Na úkolu se podílí více pracovníků
15	Výsledek není uložen	Úkol nebyl splněn
16	Vložena aktivita	Je možné započít práci na aktivitě

Zdroj: vlastní zpracování

Vazby mezi pravidly zachycují hierarchickou strukturu pravidel. V úvahu bereme pravidla, ze kterých vyplývá předpoklad pro nové pravidlo.

Tabulka 2 Vazby mezi pravidly

Popis vztahu mezi pravidly
Pokud je vložena aktivita a zapracována do plánu práce může pracovník začít zpracovávat aktivitu
Pokud je zadán termín a čas zaplňuje aktivitu do plánu práce pracovníka
Pokud dokument nemá správnou příponu nelze dokument přiřadit k aktivitě
Pokud je dokument email, otevře dokument v příslušné aplikaci
Pokud není zadání srozumitelné, předá aktivitu zpět autorovi
Pokud je zadán termín, přiřadí aktivitu do plánu
Pokud je zadán čas, rozloží aktivitu do plánu
Pokud je zadána priorita, odloží aktivity s nižší prioritou
Pokud není zadána priorita, zařadí aktivitu na konec plánovaných aktivit
Pokud není volná kapacita, upozorní na překročení kapacity
Pokud není volná kapacita, nabídne vhodného pracovníka s volnou kapacitou
Pokud je zadána dovolená, přesune možné aktivity na volné kapacity a upozorní na nesplněné úkoly
Pokud je překročen konečný termín, upozorní na překročení termínu
Pokud potřebuje spolupráci, přesune aktivitu na spolupracujícího pracovníka
Pokud je zadán strom úkolů, pracovníci mohou pracovat po ukončení předcházejícího úkolu
Pokud výsledek není uložen příjemce, nemůže výsledek analyzovat
pokud je vložena aktivita, pracovník obdrží informaci o zadání
Pokud je vložena aktivita, pracovník započne práci na aktivitě

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.3 Základní pojmy (koncepty) a vztahy v problémové doméně

Koncepty (třídy) popisují základní pojmy v problémové doméně. V tabulce č. 3 jsou uvedeny nalezené termíny získané z popisu problémové domény a z provedeného interview s doménovým expertem, které mají z pohledu tvorby ontologie informační hodnotu.

Tabulka 3 Koncepty

	Název konceptu	Význam konceptu (stručný popis)
1	Aktivita	Práce připadající pracovníkovi
2	Pracovník	Pracovník
3	Dokument	Dokumentace nebo záznam k danému úkolu
4	Email	Dokumentace pořízená elektronickou poštou
5	Priorita	Určuje jakou důležitost má daná aktivita
6	Termín	Označuje, v jakém časovém rozmezí má být aktivita plněna
7	Počáteční termín	Označuje první den, kdy může být aktivita zahájena

8	Konečný termín	Označuje poslední den, kdy má být aktivita splněna
9	Elektronické dokumenty	Dokumenty v elektronické podobě
10	Papírové dokumenty	Dokumenty k dispozici v papírové formě
11	Čas	Doba potřebná ke splnění úkolu
12	Forma	Označuje druh úkolu
13	Úkol	Práce nad konkrétním zadáním vedoucí k výsledku
14	Schůzka	Schůzka, porada, jednání
15	Zadání	Formulace aktivity
16	Kapacita	schopnost něco obsáhnout, pojmout, vstřebat, akumulovat
17	Operativa	Doba, která není plánována a slouží k operativním úkolům
18	Plánované úkoly	Doba určená pro plánované aktivity
19	Zadavatel	Autor aktivity
20	Odpovědný pracovník	Osoba zodpovědná za splnění úkolu

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastnosti reprezentují vztahy mezi koncepty. Tyto vlastnosti jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4 Vlastnosti

	Název konceptu	Význam konceptu
1	zpracovává	vykazuje činnost
2	obsahuje	je součástí
3	má	musí mít
4	je podtřídou	rozdělení tříd
5	analyzuje	kontroluje, zkoumá
6	zahrnuje	je součástí
7	přihlíží	je informován
8	je odpovědný	odpovídá za splnění úkolu
9	spolupracuje	spolupracuje na plnění úkolu
10	ukládá	ukládá dokumenty o plnění úkolu

Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy mezi koncepty jsou hierarchicky uspořádány. Tato hierarchie je uvedena v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Hierarchické vztahy

Koncept úrovně 1	Koncept úrovně 2	Koncept úrovně 3
aktivita	priorita	kapacita

7.1.5 Příklad aplikace pro řízení úkolů

Na základě výše uvedených požadavků byla za pomoci IT pracovníků společnosti VERNER vytvořena aplikace, pro řízení úkolů na platformě systému Microsoft AXAPTA a tato byla následně společností testována.

Modul Aktivity je systém pro:

- elektronické řízení firemních procesů
- procesní oběh firemních dokumentů
- řízení projektů
- možnost sledování efektivity práce zaměstnanců
- pohled na firmu (organizaci), jako na celek

Pomocí Aktivity můžete řídit procesy (úkoly, činnosti) sobě i svým spolupracovníkům. V seznamu vytvořených úkolů je možné vidět kdo jaký úkol vlastní, kdo je autorem úkolu, požadované termíny a kdy bude úkol dokončen. V úkolech by měly být zaznamenány všechny důležité činnosti nadřízeného i podřízeného týmu.

Úkol je proces, který dle plánovaného času automaticky rezervuje kapacity vlastníka úkolu. Konkrétnímu pracovníkovi je možné přiřadit pracovní kalendář s pracovní dobou a tím lze řídit kapacity. Autor či vlastník (popř. nadřízený) úkolu může provést změnu plánovaného času, nebo pracovníka. Vlastník úkolu také může změnit pro jednotlivé dny svůj pracovní kalendář (z důvodu dovolené, nemoci apod.).

Čas práce rezervuje kapacity jednotlivým pracovníkům dle úkolu. Čas čekání kapacity nerezervuje, pouze počítá s nastaveným časem jako s čekáním způsobeným vnějšími vlivy. Časy práce a čekání jsou automaticky odečítány. Podmínkou automatického odečítání je dnešní plánovaný termín zahájení (úkoly, které je třeba dneska řešit) a možnost úkol splnit s ohledem na podúkoly. Čas čekání je odečítán až do nuly, čas práce do 0.25hod.

Každý úkol může mít podřízené úkoly (podřízený úkol musí být splněn dříve, než dojde k plnění úkolu nadřízeného). Touto definicí lze vytvořit strom úkolů (procesní tok) s definovanými vazbami na vrchol stromu.

K úkolu je možné připojit jakýkoliv dokument či soubor. Ten je pak uložen na serveru a automaticky sdílen podřízenými i nadřízenými úkoly v rámci procesního toku. Pro práci s dokumenty jsou využívány standardní vlastnosti Axapty. Při otevření připojeného dokumentu dojde nejprve k jeho zkopírování na lokální počítač. Při provedení změny v souboru je proto nutné jej opět připojit (jako další verzi dokumentu) z důvodu sledování změn. Dokument připojený k úkolu je možné odstranit (smazat referenci) pouze v ten den, kdy byl připojen.

Deník úkolů - WorkFlow

Kritéria
 Datum zahájení: 26.10.2006
 Pracovník: pasto
 Prac. skupina:
 Předmět:
 Odkaz: V080569
 Autor:
 Nespšněné: 26.10.2006

Ú.	Datum z...	Ča...	P...	Č.úkolu	Prac.	Skupina	Předmět - název úkolu	Čas	Pož.dat.do...
0	27.10.2006	05:45	0	V080437	berda	správa	Doplnění tel.čísel do Axapty	0,25	31.10.2006
0	27.10.2006	05:45	35	V080513	pokor	vyroba	Výrobit na přípravě pro vývoj.	0,25	26.10.2006
0	27.10.2006	05:45	0	V080454	sef	sprava	fa-plachetka-2061593	0,25	27.10.2006
0	27.10.2006	05:45	0	V080559	zajic	inv_akce	fa-stavoplast-206200224	0,25	30.10.2006
0	27.10.2006	05:45	88	V080569	vtas	obchod	Distribuce návodu na doprav.cesty	0,25	8.11.2006
7	27.10.2006	06:15	50	V068461	halad	konstrukce	Zkoušet kotel A25.2	0,25	30.9.2006
3	27.10.2006	06:15	20	V078322	novak	vyroba	ZMĚNA č.00447	0,25	1.10.2006
3	27.10.2006	06:15	0	V079302	burd	obchod	Změna 00448	0,25	15.10.2006
3	27.10.2006	06:15	44	V080565	vtas	obchod	změna dokumentace	0,76	26.10.2006
2	27.10.2006	06:15	20	V078322	hlavk	obchod	ZMĚNA č.00447	2,00	1.10.2006
1	27.10.2006	06:15	0	V079832	mver	obchod	firemní noviny	0,38	25.10.2006

25.10.06 | 13:41:43 | mver | -Distribuce návodu na doprav.. cesty k automat. kotlům A25G a A50G německy hovořícím obchod. partnerům.
 -Předání tétož Evičice k doplnění na CD VERNER.

Obr. 3 Aplikace Aktivity.
 Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Návrh na využití IT pro vnitřní komunikaci ve firmě a řízení dokumentace a záznamů

Doporučením pro řízení vnitřní komunikace a řízení dokumentace a záznamů je v první řadě soustředit veškerou dokumentaci na jednom místě a zajistit tak její lepší řízení ve společnosti a zároveň zajistit efektivnější komunikaci ve společnosti.

Protože každá společnost má jinou organizační strukturu, bude i implementace řízení dokumentace jiná pro jednotlivé společnosti. Některým organizacím bude postačovat pouze zaměření se na řízení dokumentace a záznamů a jiné mohou toto řízení rozšířit i na oblast vnitřní komunikace ve společnosti.

7.2.1 Řízení dokumentace a záznamů

Místem, na kterém je vhodné umístit dokumentaci a záznamy, je server. Server má formu internetové stránky, která však slouží jen pro interní účely firmy. Jedná se tedy o intranet, soubor HTML dokumentů přístupný pouze uvnitř organizace (obr. 4). Přístup na tento sever je umožněn prostřednictvím sítě všem pracovníkům společnosti. Pak ale musí obsahovat další podservery, jejichž přístupnost je umožněna jen příslušným osobám, tzn. správcům, odpovědným pracovníkům, jejich nadřízeným apod. Na server je umístěna dokumentace společnosti, to znamená od obchodní a technické dokumentace přes záznamy (reklamace, kontroly, jednání apod.), právní předpisy, směrnice, až po smlouvy, dokumentaci společnosti a certifikáty. Na tomto místě rovněž probíhá pravidelná aktualizace a archivace, kterou provádí odpovědná osoba.



Obr. 4 HTML stránka serveru.
Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Návrh pro zlepšení vnitřního PR ve společnosti a řízení dokumentace a záznamů

Dalším návrhem je rozšíření předchozího návrhu na řízení dokumentace a záznamů o využití stránky pro vnitřní PR společnosti. Dokumentace a záznamy jsou stejně jako v předchozím návrhu uloženy na serveru a přístup k nim je umožněn pomocí webových stránek pro vnitřní prostředí společnosti (obr. 5) Tyto stránky jsou tvořeny jednoduše jako tematický ucelený web pomocí HTML 5 a CSS 3 a jsou validní. Web je responzivní, využívající media queries, aby se bez problémů zobrazoval na všech zařízeních. Web je intuitivní a přehledný, aby zjednodušil uživatelům orientaci v něm.

Krom funkčních odkazů na příslušné dokumenty společnost na stránkách prezentuje také články o dění ve společnosti, důležité události, upozornění a další informace, které nelze prezentovat široké veřejnosti, ale pro pracovníky společnosti jsou velmi důležité, jako například vyhodnocení cílů společnosti, ohodnocení pracovníků, motivační programy apod. (obr. 6). Stránky jsou neustále aktualizovány tak, aby všichni pracovníci měli vždy k dispozici aktuální informace.

Novinky a aktuality Firemní dokumentace Obchodní a technická dokumentace Kvalita Ostatní

Toto webové rozhraní je určeno pro vyhledávání aktuální dokumentace společnosti VERNER a pro informace o novinkách ve společnosti.

Kontaktní informace
Patricie Pastorková
E- mail: pastorkova@verner.cz
Mobil: +420775321534

■ Oprávnění a certifikáty

[Živnostenský list- výroba, instalace a montáž el. zařízení](#)

[Živnostenský list- vodoinstalatérství topenářství](#)

[Výpis z obchodního rejstříku](#)

[Osvědčení o registraci k DPH](#)

[Osvědčení o registraci Zelená úsporám](#)

■ Vláda schválila Novou zelenou úsporám.

Vláda ve středu schválila program Nová zelená úsporám. Do roku 2020 přinese podle ministerstva životního prostředí (MŽP) dotace na zateplování a výměnu zdrojů tepla v celkové výši 27 miliard korun. Ty by měly udržet nebo vytvořit zhruba 70 tisíc pracovních míst.

[více](#)

CQS - Systém pro certifikaci systémů jakosti
Podle normy ČSN EN ISO 9001:2008
Česká republika

CERTIFIKÁT
Číslo: CQS 33723813

VERNER a.s.
Sokolova 325, 546 01 Červený Kostelec, Česká republika

Číslo certifikátu: 33723813
Datum vydání: 15. 11. 2013
Datum ukončení platnosti: 15. 11. 2015

• Vývoj, výroba, realizace a servis tělesných keram. ker. a technologií keramických pátek - podle ČSN EN 14476 VERNER, včetně souvisejících služeb

Platnost certifikátu: 15. 11. 2015
Platnost listu certifikátu: 15. 11. 2015
Datum ukončení platnosti: 15. 11. 2015

Číslo certifikátu: 33723813
Datum vydání: 15. 11. 2013
Datum ukončení platnosti: 15. 11. 2015

VERNER a.s.

ISO 9001:2008

Číslo certifikátu: 33723813
Datum vydání: 15. 11. 2013
Datum ukončení platnosti: 15. 11. 2015

Obr. 5 Interní webová stránka-řízení dokumentace
Zdroj: vlastní zpracování

Řízení dokumentace společnosti

[Novinky a aktuality](#)

[Firemní dokumentace](#)

[Obchodní a technická dokumentace](#)

[Kvalita](#)

[Ostatní](#)

Toto webové rozhraní je určeno pro vyhledávání aktuální dokumentace společnosti VERNER a pro informace o novinkách ve společnosti.

Kontaktní informace

Patricie Pastorková

[E-mail: p.pastorkova@verner.cz](mailto:p.pastorkova@verner.cz)

Mobil: +420775321534

■ Vánoční ceny interiérových kotlů

Blíží se vánoční čas a k němu neodmyslitelně patří pohoda a klid. Užijte si tuto pohodu u krbových kamen za akční cenu, které Vám sníží náklady na vytápění a navíc navodí správnou vánoční atmosféru.

Vánoční akce trvá od 3.12. do 19.12. 2013 nebo do vyprodání zásob. Proto neváhejte a snižte své výdaje za vytápění ještě letos.

[více](#)

■ Vláda schválila Novou zelenou úsporám.

Vláda ve středu schválila program Nová zelená úsporám. Do roku 2020 přinese podle ministerstva životního prostředí (MŽP) dotace na zateplování a výměnu zdrojů tepla v celkové výši 27 miliard korun. Ty by měly udržet nebo vytvořit zhruba 70 tisíc pracovních míst.

[více](#)



Vánoční ceny interiérových kotlů



Blíží se vánoční čas a k němu neodmyslitelně patří pohoda a klid.

Užijte si tuto pohodu u krbových kamen za akční cenu, které Vám sníží náklady na vytápění a navíc navodí správnou vánoční atmosféru.

Vánoční akce trvá od 3.12. do 19.12. 2013 nebo do vyprodání zásob. Proto neváhejte a snižte své výdaje za vytápění ještě letos.

Typ	Původní cena bez DPH	Vánoční cena bez DPH
Interiérový kotel 6/3	21 800,- Kč	11 900,- Kč
Interiérový kotel 6/3 PZ	24 500,- Kč	14 900,- Kč

Fotogalerie



kotel na kusové dřevo



26.11.2013

Ve společnosti proběhl dozorový audit systému kvality podle normy 9001. Zjištění z auditu budou zveřejněna po obdržení zprávy.

25.11.2013

Vedení společnosti zve všechny zaměstnance na předvánoční posezení dne 29.11.2013 od 18.00 v Grafoklubu v Červeném Kostelci.

22.11.2013

"Setkání s lidmi" proběhne dnes v prostorách jídelny společnosti v 9.00 hod.

Dokumentace je duševním majetkem společnosti VERNER. Její předávání, rozmnožování, užitkování a sdělování jejího obsahu dalším osobám mimo uvedenou společnost je dovoleno pouze na základě písemného souhlasu ředitele.

[Tisk](#) [Nahoru](#) [↑](#) [Kontakt](#) [Na úvodní stránku](#) |

Vytvořila ©Patricie Pastorková 2013

Obr. 6 Interní webová stránka.
Zdroj: vlastní zpracování

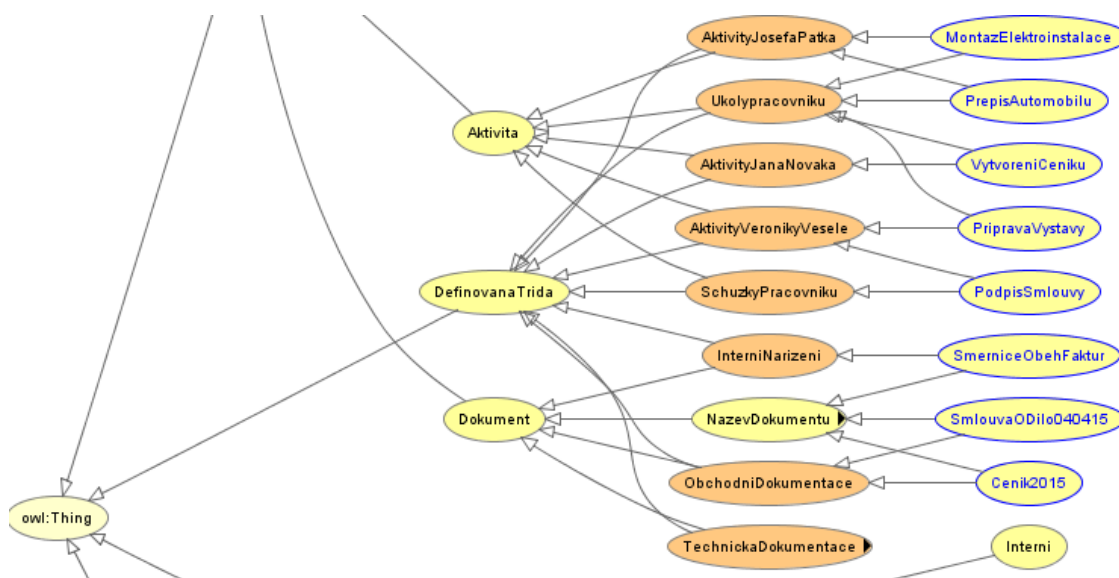
7.2.3 Návrh spojení aplikace pro řízení úkolů, řízení dokumentace a záznamů a vnitřní komunikace ve společnosti

Pro pracovníky společností je výhodou práce vždy pracovat v jednom prostředí. Proto spojení aplikace pro řízení úkolů s interním webovým rozhraním by byla vhodným nástrojem pro efektivní řízení systému v problémové oblasti.

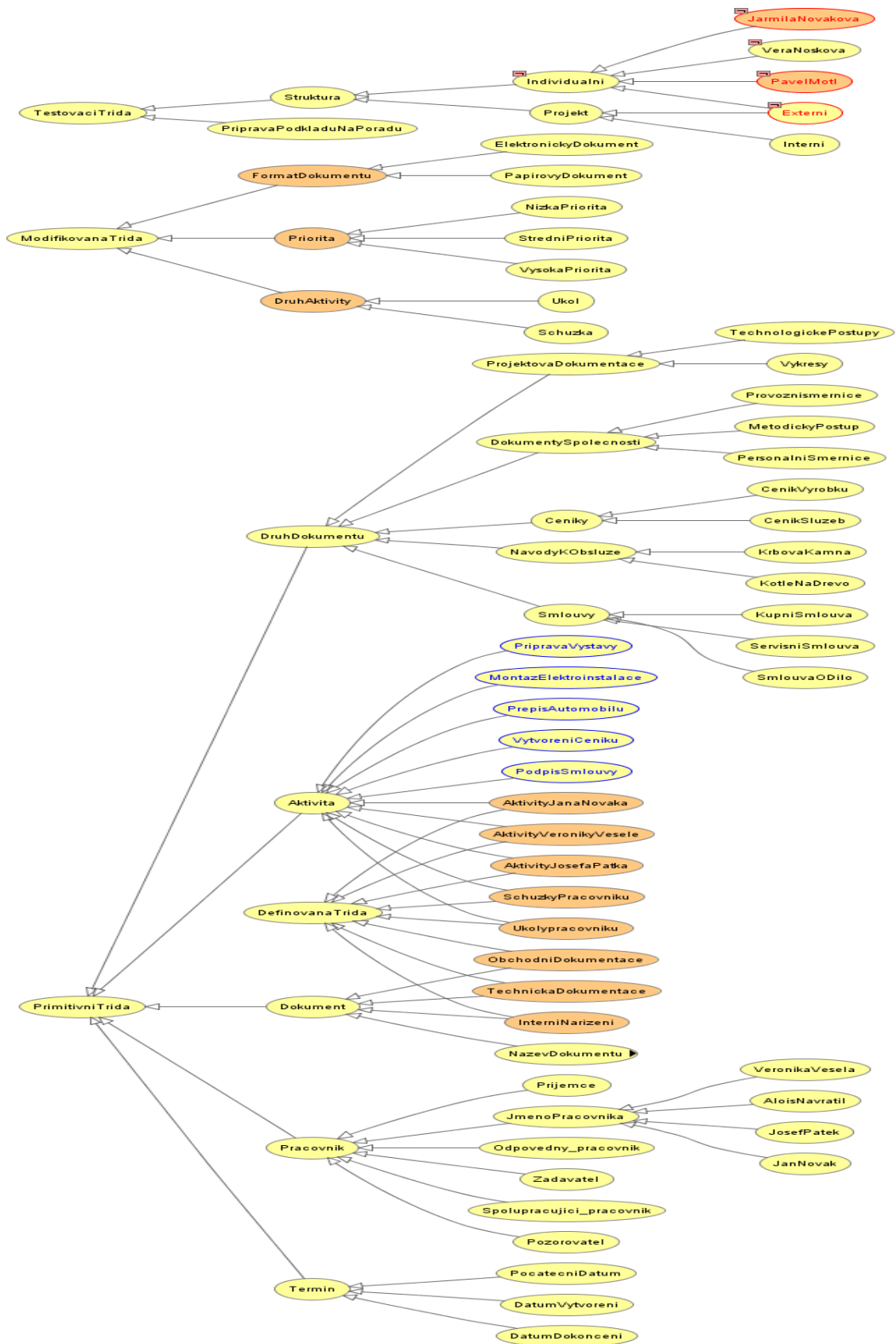
Návrh spočívá v propojení aplikace pro řízení úkolů s interním webovým rozhraním, jejichž návrh byl uveden v bodech 7.1 a 7.2.

Jako podklad pro toto řešení jsem zpracovala normalizovanou ontologii v prostředí Protége. Návrh se zaměřuje na vyhledávání a třídění dokumentace a záznamů a specifikaci a vyhledávání aktivit jednotlivých, nebo skupin pracovníků v systému řízení úkolů v organizaci. Vloženou ontologii reprezentuje (obr. 8). Odvozená ontologie je znázorněna v (obr. 9).

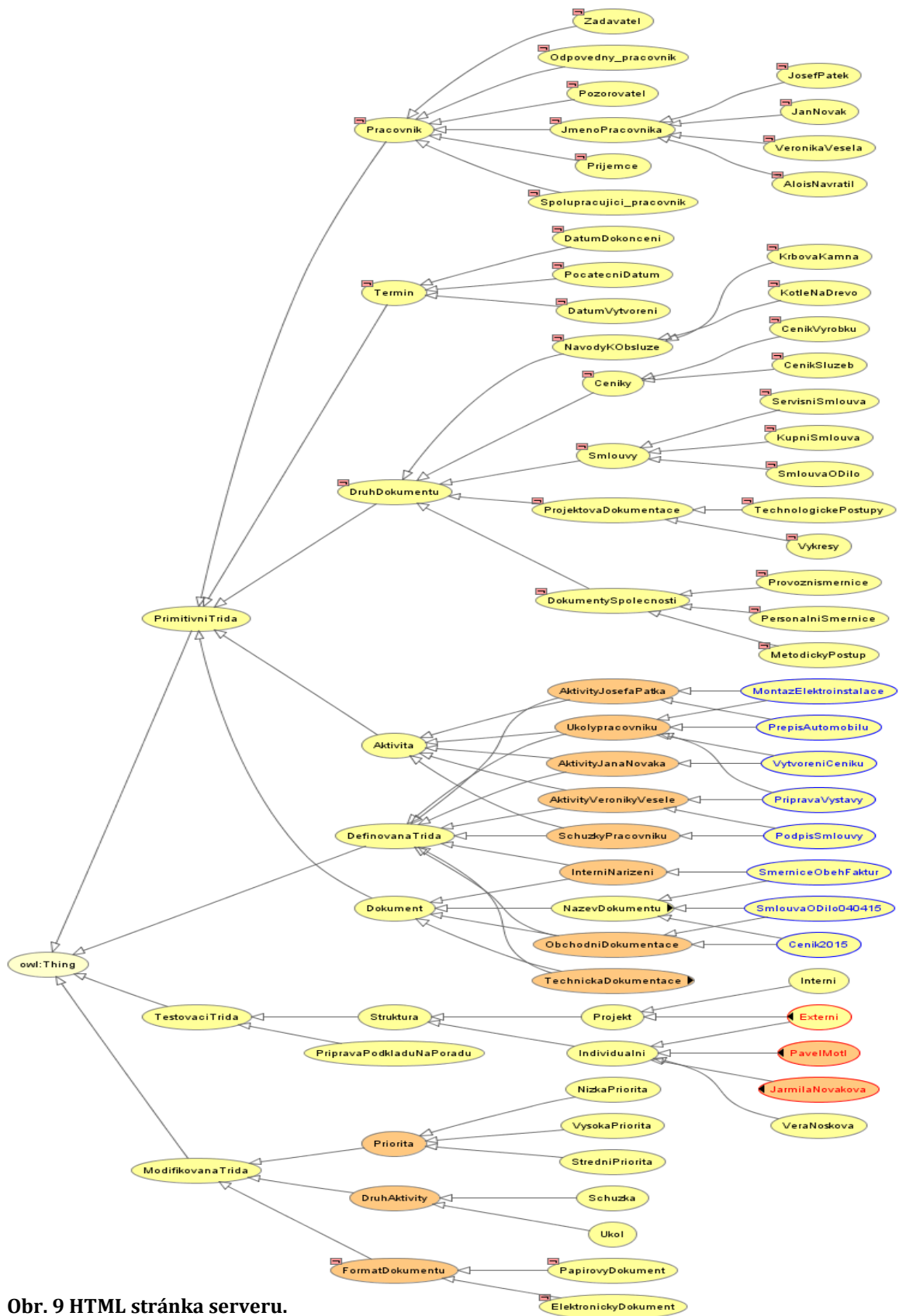
Tato ontologie by měla být podkladem pro vytvoření sémantického webu určeného pro různé typy společností, které chtějí efektivněji řídit systém kvality v oblasti dokumentace a záznamů a komunikace uvnitř společnosti.



Obr. 7 Část ontologie - odvození.
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 8 HTML stránka serveru.
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 9 HTML stránka serveru.
Zdroj: vlastní zpracování

8 Závěr

Informační technologie v dnešní době představují nedílnou součást našeho života a stejně tak nezbytnou podporu pro funkčnost organizace, které chtějí zaujmout místo na trhu a uspět v silném konkurenčním boji.

Informační technologie jsou součástí procesů jako výroba, obchod, plánování, řízení lidských zdrojů, ale dosud nejsou dostatečně využívány v řízení dokumentace a záznamů a při vnitřní komunikaci ve společnosti.

Z těchto uvedených důvodů tato práce doporučuje a navrhuje způsoby využití informačních technologií právě v těchto problémových oblastech, aby tím dosáhla zvýšení efektivnosti řízení systému kvality v komunikaci mezi procesy a usnadnila přístup k dokumentaci společnosti jednotlivým zaměstnancům, stejně tak jako zpřístupnila informace týkající se chodu organizace prostřednictvím interní webové stránky. Díky interní počítačové síti tak mohou mít přístup k informacím všichni pracovníci nejen v podnikovém prostředí, ale také ze vzdáleného přístupu pomocí VPN. Informace tak jsou pro všechny přehledné a přístupné v reálném čase.

Práce je zaměřena také návrh způsobu řešení problému řízení úkolů ve společnosti tak, aby všechny procesy organizace spolu vzájemně řízeně komunikovaly prostřednictvím jednotlivých úkolů, nebo prostřednictvím předdefinovaného stromu úkolů a doporučila využití aplikace pro řízení úkolů. Tím by se zajistil nezbytný pružný tok informací, plánování práce a včasné předávání potřebné dokumentace.

Využitím těchto aplikací ve vybraných společnostech se nejen zajistí jejich efektivnější fungování, ale velký přínos by měly pro snižování nákladů organizace.

Tato práce je návrhem pro společnosti k implementaci vhodných nástrojů pro řízení systému kvality v jejich prostředí, námětem pro IT společnosti pro vývoj informačních systémů, který by společnostem pomohl při řízení systému management kvality a zároveň základem pro moji další práci ve zlepšování efektivnosti řízení kvality v nevýrobních procesech, na který bych chtěla navázat při dalším studiu.

9 Seznam použité literatury

- [1] ČSN EN ISO 9001:2010. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [2] ČSN EN ISO 9000:2006. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Systém managementu jakosti I*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2008.
- [4] TYRÁČEK, Petr. *Management jakosti výrobků a služeb*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008.
- [5] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. – Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9
- [6] MUSIL, Josef., *Informační společnost a její ekonomické a sociální aspekty*. J. A. Komenského Praha, 2011.
URL: <http://orbis.ujak.cz/informacni-spolecnost.php>
- [7] ČSN ISO/TR 10013. *Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti*. Praha: Český normalizační institut, 2002.
- [8] LEUKEL, J., SCHUELE, M., SCHEUERMANN, A., *Cooperative Semantic Document Management*. W. Abramowicz (Ed.): BIS 2011, LNBIP 87, pp. 254–265, 2011., Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011
- [9] KRÁL, Otakar. *Informace a využití výpočetní techniky v managementu jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01691-2
- [10] BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-037-9
- [11] SKLENÁK, Vilém. *Znalostní technologie – teorie vs. praxe*. Praha, 2009.
- [12] ÖZTURK, P., ROSSLAND, K., GUNDERSEN, O. E., *A multiagent framework for coordinated parallel problem solving* DOI 10.1007/s10489-008-0154-7, Springer Science+Business Media, LLC 2008
- [13] STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [14] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

[15] PANEŠOVÁ, Klára. *Firemní PR*. [online]. 2009 [cit. 2014-08-19].
URL: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/firemni-pr_s315x5117.html

[16] PETERKA, Jiří, *Co je virtuální privátní síť (VPN) a k čemu se hodí?*, 2003
URL: http://technet.idnes.cz/co-to-je-virtualni-privatni-sit-vpn-a-k-cemu-se-hodi-fw6-/sw_internet.aspx?c=A031201_5247613_sw_internet

10 Přílohy

- 1) Katalog otázek pro hloubkové šetření
- 2) Výsledky z katalogu otázek hloubkového šetření

Katalog otázek pro hloubkové šetření

TÉMA 0. ÚVODNÍ INFORMACE

8.1 Jaká je vybavenost společnosti v oblasti IT?

.....

8.2 Jsou všechny počítače síťově propojeny?

.....

8.3 Je k dispozici přístup přes vzdálenou plochu?

.....

8.4 Jaký IS Vaše organizace využívá?

.....

8.5 Jakým způsobem probíhá vnitřní komunikace v organizaci?

.....

8.6 Je pro vnitřní komunikaci ve firmě využíván IS?

.....

8.7 Jaké IT společnost využívá pro vnitřní komunikaci?

.....

8.8 Kde uchovává organizace dokumenty?

.....

8.9 Jak je dokumentace v organizaci sdílena?

.....

8.10 Je dokumentace k dispozici odpovědným pracovníkům? Kde je k dispozici?

.....

8.11 Je pro předávání informací v organizaci k dispozici IS? Jaký?

.....

8.12 Jsou úkoly zadávány pomocí IT? Jakých?

.....

TÉMA 1. MANAGEMENT PROCESŮ

Procesní přístup je často skloňovaným pojmem s nástupem normy ISO 9001:2000. Poznání procesů umožňuje lepší chápání aktivit a umožňuje jejich efektivní řízení. Mnoho organizací ustrnulo v řízení procesů, neboť stále hledají optimální toky materiálů a informací.

1.1 Jsou procesy v organizaci dostatečně identifikovány a členěny na řídicí, hlavní a vedlejší?

- V organizaci takové členění nemáme.
- Známe své procesy, v nichž vznikají produkty.
- Procesy jsou identifikovány a popsány v souladu s požadavky ISO 9001:2009, včetně vazeb mezi procesy.
- Identifikace procesů poskytla organizaci příležitost lépe využívat informační systémy. Znalost procesů je základem řízení.
- Organizace disponuje nástroji pro modelování procesů a předvídání jejich chování.

1.2 Je prováděn systematický sběr dat z procesů na úrovni vyžadované informačními systémy (IS)?

- Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.
- Některé údaje jsou systematicky vyhodnocovány a vkládány do IS.
- Většina údajů potřebných pro řízení zakázek je sledována v IS.
- Jsou vytvořeny předpoklady pro integrovaný IS, jednotlivé subsystémy jsou

kompatibilní.

- Organizace disponuje integrovaným IS, který podporuje všechny systémy řízení.

1.3 Jsou v organizaci zavedeny mechanismy pro systematické řízení procesů (např.: statistická regulace procesů) a periodické prokazování jakosti procesů (např.: systémové a procesní audity)?

- Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.
- Provádíme audity QMS, máme řízena nápravná opatření.
- Statistická regulace procesů (SPC) je v předepsaných mezích, požadovaných zákazníkem. Provádíme audity QMS a audity výrobku. Připravujeme plány pro zlepšení systémů.
- SPC je zabudována jako nedílná součást řízení klíčových výrobních procesů, způsobilost procesů je v námi stanovených mezích. Provádíme audity QMS, audity výrobku a procesu. Převažují preventivní opatření v řízení procesů.
- Procesy jsou automaticky regulovány a dosahujeme vynikající způsobilosti u všech procesů. Převážně provádíme audity procesu, jejichž výstupem jsou projekty zlepšování.

1.4 Může organizace doložit, že jsou hlavní procesy systematicky zlepšovány?

- Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.
- Existují zprávy pro vedení, obsahující grafy trendů, Paretovy analýzy nebo výsledky statistických přejímek. Převažuje manuální sběr dat, vyhodnocovaných externě.
- Odpovědnost za analýzu a vyhodnocování údajů má výroba (poskytování služeb), část sběru a vyhodnocování dat se provádí elektronicky.
- Je zaveden automatický elektronický sběr a zpracování dat sledující většinu výrobních a administrativních údajů. Na vyžádání jsou tato data k dispozici zákazníkům.
- Zpracovaná data jsou po analýzách a vyhodnocení optimálně využívána v integrovaném IS. Systematické zlepšování lze prokázat údaji, které jsou do-

stupné podle potřeby.

1.5 Je řízení procesů úzce spojeno s informačními systémy?

- Náš informační systém nepracuje s údaji týkající se řízení procesů.
- Řízení dat je zaměřeno na výrobky, vyhodnocují se převážně údaje o kontrole a zkoušení.
- Řízení dat je zaměřeno na procesy, IS monitoruje důležitá data pro řízení a logistiku zakázek.
- Sběr dat v procesech a jejich analyzování umožňuje prevenci vad.
- Data v IS umožňují optimalizaci procesů.

1.6 Může organizace prokázat neustálé zlepšování a nastolení pozitivních změn?

- Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.
- Přijímáme nápravná a preventivní opatření ve všech problémových oblastech, počet rozpracovaných opatření je nízký.
- Interní audity QMS naznačují, že je systém až na několik nedostatků funkční. Nevyskytují se zásadní neshody. Máme vypracovány programy zlepšování.
- ISO 9001:2000 se používá jako základní nástroj k řízení. Většina cílů zlepšování byla dosažena, existuje základna pro soustavné zlepšování.
- Všichni zaměstnanci potvrzují vliv změn a vnímají trvale pozitivní trend ve zlepšování.

TÉMA 2. LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Úroveň vůdčí role oficiálních a neoficiálních vůdců organizace a úroveň strategického řízení.

2.1 Podporují oficiální vůdčí osobnosti osobní angažovaností kooperaci, kreativitu, zlepšování a vzájemné učení uvnitř firmy a stanovují priority?

- Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení. Nepocítujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.

Příloha č. 1

- Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti. Problémy se řeší, když nastanou.
- Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány.

2.2. Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se systém pro řízení procesů rozvíjel a uskutečňoval?

- Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepociťujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.
- Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší, když nastanou.
- Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali v rozvoji procesů a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků.

2.3 Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se rozvíjel a uskutečňoval proces pro měření, přezkoumání a zlepšování klíčových výsledků?

- Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepociťujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.
- Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší, když nastanou.
- Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali v rozvoji procesů a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků.

2.4. Je jasně stanoven systém sběru a zpracování informací o interních záležitostech, které mají vliv na strategii (výsledky ukazatelů a jejich benchmarking,...)

- Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepociťujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.
- Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových analýz. Problémy se řeší, když nastanou.
- Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili sběru dat, která jsou relevantní k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených vý-

sledků.

2.5. Jsou politiky a strategie systematicky sdělovány a zaváděny na všechny úrovně včetně stanovení priorit a schvalování a zveřejňování plánů, úkolů a cílů?

- Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.
- Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových aktivit. Problémy se řeší, když nastanou.
- Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili implementace strategií, relevantních k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno.
- Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků.

TÉMA 3. MANAGEMENT IS/IT

Úroveň spravování a zabezpečení informačního systému v organizaci a zjištění, jaká je míra využívání informačních technologií a zabezpečení jejich přenosů a zpracování.

3.1 Je určena informační politika ve společnosti?

- Organizace nemá ucelený informační systém, počítače jsou využívány jednotlivými pracovníky podle jejich potřeb.
- Existuje ucelený informační systém. V oblasti informačního zabezpečení však není specifikována dlouhodobá strategie nebo politika. Problémy se řeší, když nastanou.
- Existuje ucelený informační systém a je formulována informační politika a strategie na několik let. Občas se projednává a upravuje, zpravidla když nastanou nějaké problémy.
- Existuje ucelený informační systém a je formulována informační politika

a strategie na několik let. Pravidelně se projednává a upravuje, toky dat se modifikují současně s úpravou procesů. Tato činnost však není plně dokumentována.

- Existuje ucelený informační systém a je formulována informační politika a strategie na několik let. Pravidelně se projednává a upravuje, toky dat se modifikují současně s úpravou procesů. Procesy informačního zabezpečení mají měřitelné parametry, které jsou již několik let sledovány a vyhodnocovány.

3.2 Jsou identifikovány komunikační potřeby?

- Ke komunikaci mezi pracovníky se používá řada různých prostředků (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Nejsou popsány procesy komunikačního zabezpečení.
- Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Procesy se neměří a toky dat se neoptimalizují.
- Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Začíná se připravovat měření těchto procesů a optimalizace toku dat.
- Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Procesy se měří méně než 3 roky a podle výsledků se procesy optimalizují.
- Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Procesy se měří déle než 3 roky a podle výsledků se procesy optimalizují.

3.3 Jak jsou sdíleny nejlepší postupy a znalosti?

- V organizaci není zaveden žádný systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci si zkušenosti nepředávají, uvnitř organizace existuje konkurenční prostředí.
- V organizaci není zaveden žádný systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci si zkušenosti předávají podle svých potřeb.
- V organizaci existuje systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci ho však využívají jen zřídka.

- V organizaci existuje systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Většina pracovníků ho pravidelně využívá.
- V organizaci existuje řada systémových prostředků pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Je zaveden i systém pro jejich hodnocení a zlepšování.

3.4 Jak je informační systém strukturován?

- Jsou používány programy pro správu jednotlivých samostatných agend (mzdy, sklady, personalistika, obchod, zákazníci, zaměstnanci atd.)
- Jsou používány programy pro správu jednotlivých samostatných agend. Je řízen tok informací, jednotlivé programy na sebe navazují a jsou automatizovány přenosy dat.
- Je používán jeden integrovaný informační systém pro většinu informačního zabezpečení v organizaci.
- Je používán jeden integrovaný informační systém pro veškeré informační zabezpečení v organizaci.
- Je používán jeden integrovaný informační systém pro veškeré informační zabezpečení v organizaci. V souladu s informační politikou a strategií je pravidelně hodnocena efektivita jeho využívání a je kontinuálně optimalizován, takže není nutné řešit vzniklé problémy.

3.5 Jak je řízen tok informací (dokumentů)?

- Tok informací a dokumentů není popsán ani prostřednictvím procesů ani jiným způsobem.
- Pro některé případy je popsán tok dokumentů a informací.
- Tok informací a dokumentů je popsán prostřednictvím procesů nebo jiným způsobem. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují.
- Tok informací a dokumentů je popsán prostřednictvím procesů. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují. Mapa procesů byla analyzována a tok informací byl optimalizován.
- Tok informací a dokumentů je popsán prostřednictvím procesů. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují. Mapa procesů je pravidelně

analyzována a tok informací je systematicky a dlouhodobě optimalizován.

3.6 Jak je zajištěna bezpečnost informací?

- Bezpečnost informací není řízena.
- Pro zabezpečení informací platí jen všeobecná pravidla.
- Bezpečnost informací je součástí informační politiky, začínají být používány metody pro zabezpečení přenosu dat přes externí přenosové kanály.
- Bezpečnost informací je součástí informační politiky, jsou standardně používány metody pro zabezpečení přenosu dat přes externí i interní přenosové kanály (kódování, šifrování, firewall, přidělování přístupových práv apod.).
- Bezpečnost informací je součástí informační politiky, jsou standardně používány metody pro zabezpečení přenosu dat přes externí i interní přenosové kanály. Bezpečnostní zajištění je pravidelně a dokumentovaně analyzováno a průběžně optimalizováno.

3.7 Jak se provádí zálohování a archivování programů a dat?

- Způsob a četnost zálohování programů a dat není systematicky řízena, zálohování provádějí pracovníci podle vlastního uvážení.
- Způsob a četnost zálohování programů a dat je popsána, zálohování důležitých dat se pravidelně provádí.
- Způsob a četnost zálohování i archivace programů a dat je popsána, zálohování i archivace veškerých dat se pravidelně provádí.
- Způsob a četnost zálohování i archivace programů a dat je popsána, zálohování i archivace veškerých dat se pravidelně provádí. Media s bezpečnostními kopie mi jsou uložena i mimo prostory organizace, existuje havarijní plán, který popisuje i postup znovuuvedení informačního systému do provozu po havárii.
- Způsob a četnost zálohování i archivace programů a dat je popsána, zálohování i archivace veškerých dat se pravidelně provádí. Media s bezpečnostními kopie mi jsou uložena i mimo prostory organizace, existuje havarijní plán, který popisuje i postup znovuuvedení informačního systému do provozu po havárii. Tento postup je pravidelně ověřován a analyzován, existují o tom záznamy.

3.8 Jak jsou ukládány dokumenty v organizaci?

- Organizace neukládá dokumenty a záznamy.
- Organizace ukládá dokumenty a záznamy v papírové podobě do šanonu.
- Organizace ukládá dokumenty v papírové podobě a současně v elektronické podobě do různých souborů.
- Organizace má speciální úložiště pro uchovávání elektronické dokumentace.
- Organizace má speciální úložiště pro uchovávání a sdílení dokumentů, aktualizace a údržba probíhá systémovým způsobem.

3.9 Jaké má společnost programové a technické vybavení pro sběr a přenos dat?

- Nákup hardware i software je prováděn podle okamžité potřeby a finančních možností organizace.
- Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Většina pracovních míst, kde může být výpočetní technika používána je vybavena potřebnými počítači i programy.
- Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Všechna pracovní místa, kde může být výpočetní technika používána, je vybavena potřebnými počítači i programy.
- Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Všechna pracovní místa jsou vybavena potřebnými počítači i programy. Správa počítačové sítě stačí průběžně zabezpečovat všechny potřeby vlastních pracovníků i případných externích spolupracovníků.
- Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Všechna pracovní místa jsou vybavena potřebnými počítači i programy. Správa počítačové sítě stačí průběžně zabezpečovat všechny potřeby, je pravidelně a dokumentovaně analyzována a optimalizována.

3.10 Jak je informační systém rozvíjen, hodnocen a optimalizován?

- Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje, když vznikne nějaký pro-

blém.

- Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje podle krátkodobých (ročních) plánů.
- Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje podle krátkodobých (ročních) plánů. Tyto plány jsou založeny na dokumentované analýze výsledků za uplynulé období.
- Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje podle dlouhodobého nebo strategického plánu.
- Informační systém (HW i SW) se upravuje podle dlouhodobého nebo strategického plánu. Tento plán je pravidelně přezkoumáván a modifikován podle dosažených výsledků.

3.11 Jak jsou informováni zaměstnanci?

- Organizace nemá prostředek pro informování zaměstnanců.
- Organizace informuje své zaměstnance pomocí emailů a pomocí vývěsek.
- Organizace má vlastní informační brožuru, ve které pravidelně informuje své zaměstnance.
- Organizace má vlastní systém, díky kterému může informovat své zaměstnance. Systém je udržován a aktualizován nepravidelně
- Organizace má vlastní, systematicky udržovaný systém, díky kterému informuje své zaměstnance.

TÉMA 4. ORGANIZAČNÍ ROZVOJ

4.1 Jak Vaše organizace komunikuje své hodnoty, vizi a poslání?

- S těmito koncepty nepracujeme
- O vizi a poslání ví především vrcholový management, chybí komunikace na nižší úrovni.
- Máme stanovenou pouze vizi, kterou komunikujeme zejména pomocí nástěnek a uváděním v propagačních materiálech.

Příloha č. 1

- Organizace má stanoveny společné hodnoty, vizi a poslání s nimi byli písemně seznámeni všichni zaměstnanci a k další komunikaci je využíván systém vizuálního managementu.
- Do komunikace vize, poslání a hodnot jsou osobně zapojeni a angažováni vrcholoví pracovníci, kteří je sdělují ostatním lidem v organizaci.

4.2 Jak Vaše organizace prosazuje etiku?

- Nemáme formální program ani systém k podpoře etiky.
- Máme definovaný etický kodex (kodex etického chování), jehož dodržování každý zaměstnanec potvrdí svým podpisem při nástupu do zaměstnání.
- Přijali jsme etický kodex (kodex etického chování), jehož dodržování každý zaměstnanec potvrdí svým podpisem každý rok (např. v rámci hodnocení apod.).
- Přijali jsme etický kodex a kodex chování, zaměstnanci absolvují pravidelně školení o etice, v rámci organizace pracuje komise pro etiku/ombudsman.
- Naše organizace je po všech stránkách vzorem etiky a etického chování.

4.3 Jak jsou ve Vaší organizaci podporovány a rozvíjeny vůdčí osobnosti (lídři)?

- Jsme proti rozlišování pracovníků na „vůdce“ a „ostatní“.
- Je to záležitost každého pracovníka, nerozlišujeme a neidentifikujeme formálně vůdčí osobnosti.
- Rozvojem naší vize, poslání a hodnot posilujeme organizační kulturu, v níž mohou vyniknout vůdčí osobnosti jako vzory pro ostatní.
- Vůdčí osobnosti podporujeme zapojením do náročnějších projektů a delegujeme na ně úkoly s vyšší mírou rizika, k čemuž dostávají i větší pravomoci. Vůdci zastávají manažerské pozice.
- Měříme pravidelně indexy vůdcovství všech vedoucích pracovníků na různých úrovních, zapojujeme identifikované lídry do programu výchovy „rezerv“ a vytváříme pro ně individuální vzdělávací programy.

4.4 Jak Vaše organizace rozvíjí strategii?

- Nemáme formálně/písemně stanovenou strategii. Flexibilně reagujeme na situaci a vzniklé problémy.
- K rozvoji strategie využíváme především controllingu a průběžné přezkoumávání finančních výsledků. Podle toho management volí operativní kroky.
- Strategie je diskutována a rozvíjena na ročních mítincích vrcholového týmu manažerů dle požadavků majitele/ů či akcionářů.
- Rozvojem strategie se zabývá specializovaný útvar/oddělení, který má toto ve své pravomoci.
- Tvorba a rozvoj strategie, její aktualizace a přezkoumávání je permanentní formalizovaný a popsany proces strategického řízení, kterým se vrcholoví manažeři organizace zabývají pravidelně na měsíční bázi.

4.5 Jak je ve Vaší organizaci podporována a rozvíjena organizační kultura?

- Rozvojem organizační kultury se formálně nezabýváme, je to věc jednotlivých manažerů v jednotlivých útvarech organizační struktury.
- Manažeři absolvovali školení o firemní kultuře.
- Podporujeme na základě našich stanovených hodnot týmovou práci a usilujeme o vybudování týmové společnosti.
- Firma má stanoveny hodnoty a definováno jak bude každá z hodnot v praxi naplňována a rozvíjena v rámci kodexu chování pracovníka organizace.
- Organizační kultura je rozvíjena jak po formální stránce na základě stanovených hodnot, principů etického chování a kodexu chování, rozvojem vize a poslání a vzděláváním, tak i neformálními akcemi (sportovně-kulturní aktivity, pravidelné firemní diskusní mítinky/workshopy aj.). Ve spolupráci se specialisty je měřena a posilována.

4.6 Jak je ve Vaší organizaci rozvíjena týmová práce?

- Rozvoj týmu je individuální odpovědností každého manažera a jeho podřízených.
- Vybraní pracovníci absolvovali vzdělávací program v oblasti týmové práce, mana-

žeři znají své týmové role na základě dotazníků.

- Týmovou práci rozvíjíme především využitím projektového způsobu práce, tedy zapojováním lidí do různých interních projektových týmů.
- Podporujeme na základě našich stanovených hodnot týmovou práci a usilujeme o vybudování týmové společnosti. K tomuto je vedeno i hodnocení pracovníků a jejich výcvik. Každý pracovník je členem ustanoveného týmu, čemuž je přizpůsobena i organizační struktura.
- Vytváříme různé typy formálních týmů, do nichž jsou zapojeni jednak pracovníci organizace a jednak partneři a představitelé zainteresovaných stran (zákazníci, dodavatelé apod.)

4.7 Jak jsou ve Vaší organizaci rozvíjeny znalosti?

- Je to individuální odpovědnost každého pracovníka.
- Znalosti rozvíjíme pomocí školení a neformální výměnou zkušeností mezi pracovníky.
- Vrcholoví manažeři absolvovali výcvik v oblasti managementu znalostí a benchmarkingu.
- Pracovníci jsou vzděláváni podle vzdělávacích plánů, sestavených na základě hodnocení a analýzy vzdělávacích potřeb, k rozvoji a přenosu znalostí máme zaveden systém řízení a sdílení znalostí, podporovaný vhodnou informační technologií.
- Rozvoj znalostí je součástí naší strategie, kde je popsán jako jeden z klíčových procesů, který je pravidelně přezkoumáván a hodnocen. Známe a řídíme se v tomto různými metodami a doporučeními managementu znalostí, benchmarkingu a sdílení nejlepších praktik. Organizace je zapojena do komunit sdílení dobré praxe.

4.8 Jak Vaše organizace podporuje inovace?

- Záleží na jednotlivých pracovnících a jejich nadřazených, jak se k otázkám inovací a zlepšování staví.
- Máme schránku na náměty, kam mohou zaměstnanci vhazovat své nápady, z nichž občas některý vybereme k realizaci.

Příloha č. 1

- Máme zpracován systém pro zlepšovací návrhy (např. Kaizen apod.) a měříme jeho efektivitu (odměny, získané úspory aj.).
- Zaměstnanci jsou systematicky vedeni ke zlepšování a inovacím svými přímými nadřízenými, absolvují vhodná školení a podílí se na práci různých týmů vedoucích definované a plánované inovační projekty.
- Kromě formálního systému zlepšování uvnitř organizace spolupracujeme na výzkumných projektech s univerzitami, vysokými školami a inovačními centry, zapojujeme se do grantů a podpor inovací.

4.9 Jak je ve Vaší organizaci rozvíjena a oceňována výkonnost?

- Těmito otázkami se nezabýváme.
- Zaměstnanci mají nárok na prémie, o nichž rozhoduje jejich vedoucí.
- Na základě finančních výsledků (finanční výkonnosti) vyplácíme zaměstnancům prémie/bonusy.
- Výkonnost je předmětem individuálního stanovování cílů, jejich měření a pravidelného formálního hodnocení, na základě kterého jsou přijímány závěry ohledně dalšího vzdělávání a finančních i nefinančních (uznání, nástěnky, hmotné odměny aj.).
- Rozvíjíme výkonnost strategicky na základě uplatňování některé z metod řízení výkonnosti (EFQM model, Balanced Scorecard apod.) či zvyšování produktivity práce (systémy štlhlé výroby aj.) a v souladu s těmito systémy je nastaveno finanční a nefinanční oceňování pracovníků na základě dosahování plánovaných cílů a jejich hodnocení.

4.10 Jak jsou ve Vaší organizaci měřeny výsledky organizačního rozvoje?

- Neprovádíme taková měření.
- Zejména na základě hlavních finančních ukazatelů (obrat, zisk, produktivita práce apod.)
- Měříme efektivitu a přínosy vzdělávání, k čemuž máme vypracován vlastní systém měření.

- Měříme interně výsledky v oblasti finanční a spokojenosti zaměstnanců.
- Pravidelně měříme interně výsledky v spokojenosti zaměstnanců, motivace, organizační kultury, inovací, vzdělávání aj., pro něž také stanovujeme cíle a provádíme srovnávání s jinými organizacemi.

TÉMA 5. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ (METODY A NÁSTROJE)

5.1 Z čeho vychází strategie Vaší organizace?

- Naše organizace nemá zpracovávánu strategii.
- Z aktuálních požadavků majitele/akcionářů.
- Z definované vize, která je vyjádřením přání vlastníků.
- Z definované vize, která je vyjádřením přání manažerů.
- Z jasně definované vize, poslání a hodnot firmy, zpracovaných společně vlastníky a výkonnými manažery.

5.2 Jaké Vaše organizace provádí strategické analýzy vnitřního prostředí?

- Neprovádíme takové analýzy.
- Na základě brainstormingu provádíme pouze SWOT analýzu.
- Analyzujeme organizační zdroje a schopnosti.
- Analyzujeme organizační zdroje, schopnosti a zainteresované strany a jejich očekávání.
- Kromě výše zmíněných aspektů systematicky provádíme a přezkoumáváme také organizační kulturu a další aspekty interního organizačního působení.

5.3 Jaká úroveň a typy strategie jsou ve Vaší organizaci zpracovány?

- Naše organizace nemá zpracovávánu strategii.
- Máme zpracovávánu pouze strategii ve vztahu ke konkurenci.
- Máme zpracovávánu pouze podnikovou strategii ve formě strategického plánu

na definované časové období.

- Máme formálně zpracovanou podnikovou strategii, konkurenční strategii i strategii jednotlivých funkčních oblastí (výroba, finance, personalistika apod.)
- Máme zpracovány všechny výše uvedené strategie, které pravidelně přezkoumáváme a aktualizujeme.

5.4 Jak Vaše organizace identifikuje zainteresované strany?

- Nevíme co to znamená.
- Z hlediska zainteresovaných se zabýváme zejména majiteli a zákazníky.
- Kromě výše zmíněných se zabýváme také zaměstnanci.
- Kromě všech výše zmíněných se zabýváme také dodavateli a státní/veřejnou správou.
- Máme podrobně a pečlivě identifikovány a analyzovány zainteresované strany, známe jejich potřeby, očekávání a možná rizika.

5.5 Jak Vaše organizace identifikuje klíčové způsobilosti?

- Tuto identifikaci neprovádíme.
- Na základě SWOT analýzy klademe důraz na silné stránky a příležitosti.
- Na základě procesů, které vykazují nejlepší výsledky výkonnosti.
- Pomocí pravidelného a systematického výkonného a procesního benchmarkingu.
- Z interních analýz určujeme ty strategické schopnosti, které jsou vzácné, těžko napodobitelné, důležité ve vztahu k zákazníkovi a tyto interně rozvíjíme a chráníme jako klíčové kompetence.

5.6 Jak Vaše organizace komunikuje strategii a prosazuje ji mezi zaměstnanci?

- Nemáme zpracovanou strategii.
- Strategie je komunikována pouze na úrovni vrcholového managementu.
- Z hlediska strategie poskytuje organizace svým zaměstnancům interní školení.

Příloha č. 1

- Strategie je převedena na soustavu cílů směrem k liniové úrovni a s těmito cíli jsou seznamováni jednotliví zaměstnanci.
- Se strategií jsou seznamováni zaměstnanci formou mítinků, vizuálního managementu, prostřednictvím svých přímých nadřízených. Je měřeno porozumění hlavním strategickým aspektům ze strany pracovníků.

5.7 Jak Vaše organizace hodnotí výběr strategie a analyzuje rizika?

- Neprovádíme.
- Výběr a analýzu provádí výkonný ředitel v součinnosti s majiteli.
- Na hodnocení strategie a analýze rizik pracuje specializované oddělení (např. strategického plánování apod.)
- Strategii vybírá a rizika hodnotí vrcholový manažerský tým.
- Na těchto činnostech se podílí speciálně sestavený strategický projektový tým, v němž jsou zastoupeny různé zainteresované strany. Pravidelně se zpracovávají a vyhodnocují různé scénáře budoucnosti a podle výsledků se upravuje strategie.

5.8 Jak Vaše organizace využívá procesního přístupu při naplňování strategie?

- Se strategií nepracujeme systémovým způsobem
- V rámci systému ISO 900x:2000, který máme certifikován.
- Máme identifikovány, popsány a měříme výkonnost klíčových procesů, které mají vést k dosažení hlavních výsledků a výstupů podnikatelské činnosti.
- Systematicky pracujeme s konceptem Evropského modelu úspěšnosti EFQM a/nebo systémem Balanced Scorecard.
- V souladu s naší strategií máme zavedeno procesní řízení a jsme procesně řízenou organizací.

5.9 Jaký horizont explicitně vyjadřuje strategie Vaší organizace?

- Nemáme vyjádřeno.
- Max. do roku 2014.

Příloha č. 1

- Max. do roku 2015.
- Max. do roku 2017.
- Dále než do roku 2017.

Výsledky z katalogu otázek hloubkového šetření

TÉMA 1. MANAGEMENT PROCESŮ

ID % V E P KP

1.1 Jsou procesy v organizaci dostatečně identifikovány a členěny na řídicí, hlavní a vedlejší?

V organizaci takové členění nemáme.	A	0					
Známe své procesy, v nichž vznikají produkty.	B	0,5		x			x
Procesy jsou identifikovány a popsány v souladu s požadavky ISO 9001:2009, včetně vazeb mezi procesy.	C	0,5	x			x	
Identifikace procesů poskytla organizaci příležitost lépe využívat informační systémy. Znalost procesů je základem řízení.	D	0					
Organizace disponuje nástroji pro modelování procesů a předvídání jejich chování.	E	0					

1.2 Je prováděn systematický sběr dat z procesů na úrovni vyžadované informačními systémy (IS)?

Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.	A	0					
Některé údaje jsou systematicky vyhodnocovány a vkládány do IS.	B	0,5		x			x
Většina údajů potřebných pro řízení zakázek je sledována v IS	C	0,5	x			x	
Jsou vytvořeny předpoklady pro integrovaný IS, jednotlivé subsystémy jsou kompatibilní.	D	0					
Organizace disponuje integrovaným IS, který podporuje všechny systémy řízení.	E	0					

1.3 Jsou v organizaci zavedeny mechanismy pro systematické řízení procesů (např.: statistická regulace procesů) a periodické prokazování jakosti procesů (např.: systémové a procesní audity)?

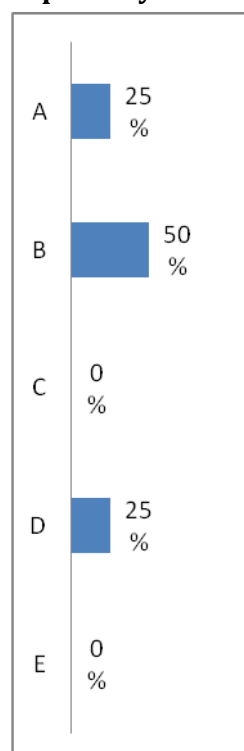
Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti	A	0,5		x			x
Provádíme audity QMS, máme řízena nápravná opatření.	B	0,5	x			x	
Statistická regulace procesů (SPC) je v předepsaných mezích, požadovaných zákazníkem. Provádíme audity QMS a audity výrobku. Připravujeme plány pro zlepšení systémů.	C	0					

Příloha č. 2

SPC je zabudována jako nedílná součást řízení klíčových výrobních procesů, způsobilost procesů je v námi stanovených mezích. Provádíme audity QMS, audity výrobku a procesu. Převažují preventivní opatření v řízení procesů.	D	0				
Procesy jsou automaticky regulovány a dosahujeme vynikající způsobilosti u všech procesů. Převážně provádíme audity procesu, jejichž výstupem jsou projekty zlepšování.	E	0				

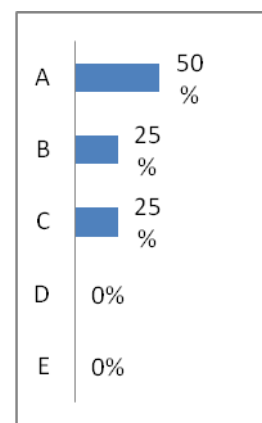
1.4 Může organizace doložit, že jsou hlavní procesy systematicky zlepšovány?

Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.	A	0,25				x
Existují zprávy pro vedení, obsahující grafy trendů, Paretovy analýzy nebo výsledky statistických přejímek. Převažuje manuální sběr dat, vyhodnocovaných externě.	B	0,5		x	x	
Odpovědnost za analýzu a vyhodnocování údajů má výroba (poskytování služeb), část sběru a vyhodnocování dat se provádí elektronicky.	C	0				
Je zaveden automatický elektronický sběr a zpracování dat sledující většinu výrobních a administrativních údajů. Na vyžádání jsou tato data k dispozici zákazníkům.	D	0,25	x			
Zpracovaná data jsou po analýzách a vyhodnocení optimálně využívána v integrovaném IS. Systematické zlepšování lze prokázat údaji, které jsou dostupné podle potřeby.	E	0				



1.5 Je řízení procesů úzce spojeno s informačními systémy?

Náš informační systém nepracuje s údaji týkající se řízení procesů.	A	0,5		x		x
Řízení dat je zaměřeno na výrobky, vyhodnocují se převážně údaje o kontrole a zkoušení.	B	0,25				x
Řízení dat je zaměřeno na procesy, IS monitoruje důležitá data pro řízení a logistiku zakázek vad	C	0,25	x			
Sběr dat v procesech a jejich analyzování umožňuje prevenci vad	D	0				
Data v IS umožňují optimalizaci procesů.	E	0				



1.6 Může organizace prokázat neustálé zlepšování a nastolení pozitivních změn?

Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti.	A	0,25				x
Přijímáme nápravná a preventivní opatření ve všech problémových oblastech, počet rozpracovaných opatření je nízký.	B	0,25		x		
Interní audity QMS naznačují, že je systém až na několik nedostatků funkční. Nevykytují se zásadní neshody. Máme vypracovány programy zlepšování.	C	0				
ISO 9001:2000 se používá jako základní nástroj k řízení. Většina cílů zlepšování byla dosažena, existuje základna pro soustavné zlepšování	D	0,5	x		x	
Všichni zaměstnanci potvrzují vliv změn a vnímají trvale pozitivní trend ve zlepšování.	E	0				

A	25 %
B	25 %
C	0 %
D	50 %
E	0 %

TÉMA 2. MANAGEMENT IS/IT**2.1 Je určena informační politika ve společnosti?**

Organizace nemá ucelený informační systém, počítače jsou využívány jednotlivými pracovníky podle jejich potřeb.	A	0,25				x
Existuje ucelený informační systém. V oblasti informačního zabezpečení však není specifikována dlouhodobá strategie nebo politika. Problémy se řeší, když nastanou.	B	0,25		x		
Existuje ucelený informační systém a je formulována informační politika a strategie na několik let. Občas se projednává a upravuje, zpravidla když nastanou nějaké problémy.	C	0,5	x		x	
Existuje ucelený informační systém a je formulována informační politika a strategie na několik let. Pravidelně se projednává a upravuje, toky dat se modifikují současně s úpravou procesů. Tato činnost však není plně dokumentována.	D	0				

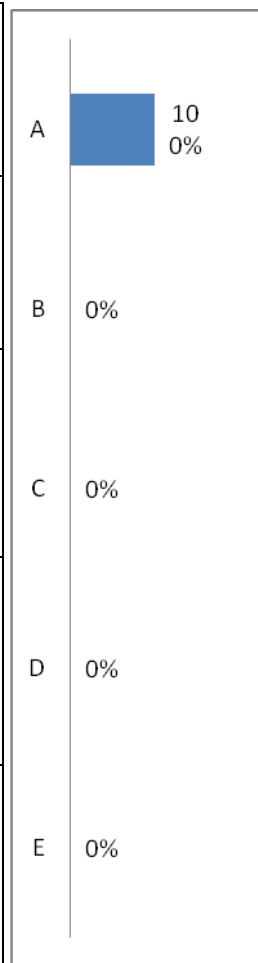
A	25 %
B	25 %
C	50 %
D	0 %
E	0 %

Příloha č. 2

Existuje ucelený informační systém a je formulována informační politika a strategie na několik let. Pravidelně se projednává a upravuje, toky dat se modifikují současně s úpravou procesů. Procesy informačního zabezpečení mají měřitelné parametry, které jsou již několik let sledovány a vyhodnocovány.	E	0				
--	---	---	--	--	--	--

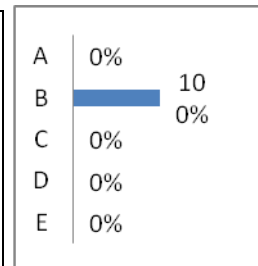
2.2 Jsou identifikovány komunikační potřeby?

Ke komunikaci mezi pracovníky se používá řada různých prostředků (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Nejso popsány procesy komunikační zabezpečení.	A	1	x	x	x	x
Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Procesy se neměří a toky dat se neoptimalizují.	B	0				
Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Začíná se připravovat měření těchto procesů a optimalizace toku dat.	C	0				
Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Procesy se měří méně než 3 roky a podle výsledků se procesy optimalizují.	D	0				
Jsou popsány procesy komunikačního zabezpečení, jsou určeny vybrané komunikační kanály (schůze, telefon, e-mail, internet, intranet apod.). Procesy se měří déle než 3 roky a podle výsledků se procesy optimalizují.	E	0				



2.3 Jak jsou sdíleny nejlepší postupy a znalosti?

V organizaci není zaveden žádný systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci si zkušenosti nepředávají, uvnitř organizace existuje konkurenční prostředí.	A	0				
--	---	---	--	--	--	--

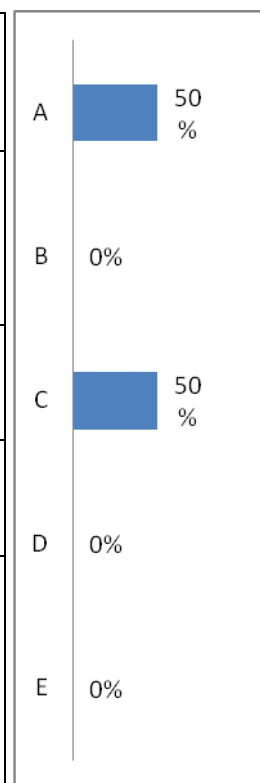


Příloha č. 2

V organizaci není zaveden žádný systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci si zkušenosti předávají podle svých potřeb.	B	1	x	x	x	x
V organizaci existuje systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Pracovníci ho však využívají jen zřídka.	C	0				
V organizaci existuje systémový prostředek pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Většina pracovníků ho pravidelně využívá.	D	0				
V organizaci existuje řada systémových prostředků pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Je zaveden i systém pro jejich hodnocení a zlepšování.	E	0				

2.4 Jak je informační systém strukturován?

Jsou používány programy pro správu jednotlivých samostatných agend (mzdy, sklady, personalistika, obchod, zákazníci, zaměstnanci atd.)	A	0,5		x		x
Jsou používány programy pro správu jednotlivých samostatných agend. Je řízen tok informací, jednotlivé programy na sebe navazují a jsou automatizovány přenosy dat.	B	0				
Je používán jeden integrovaný informační systém pro většinu informačního zabezpečení v organizaci.	C	0,5	x		x	
Je používán jeden integrovaný informační systém pro veškeré informační zabezpečení v organizaci.	D	0				
Je používán jeden integrovaný informační systém pro veškeré informační zabezpečení v organizaci. V souladu s informační politikou a strategií je pravidelně hodnocena efektivita jeho využívání a je kontinuálně optimalizován, takže není nutné řešit vzniklé problémy.	E	0				



2.5 Jak je řízen tok informací (dokumentů)?

Tok informací a dokumentů není popsán ani prostřednictvím procesů ani jiným způsobem.	A	0,5		x		x
---	---	-----	--	---	--	---

Příloha č. 2

Pro některé případy je popsán tok dokumentů a informací.	B	0				
Tok informací a dokumentů je popsán prostřednictvím procesů nebo jiným způsobem. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují.	C	0,5	x		x	
Tok informací a dokumentů je popsán prostřednictvím procesů. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují. Mapa procesů byla analyzována a tok informací byl optimalizován.	D	0				
Tok informací a dokumentů je popsán prostřednictvím procesů. Vstupy a výstupy procesů na sebe systematicky navazují. Mapa procesů je pravidelně analyzována a tok informací je systematicky a dlouhodobě optimalizován.	E	0				

A	50 %
B	0 %
C	50 %
D	0 %
E	0 %

2.6 Jak je zajištěna bezpečnost informací?

Bezpečnost informací není řízena.	A	0,5		x		x
Pro zabezpečení informací platí jen všeobecná pravidla.	B	0,5	x		x	
Bezpečnost informací je součástí informační politiky, začínají být používány metody pro zabezpečení přenosu dat přes externí přenosové kanály.	C	0				
Bezpečnost informací je součástí informační politiky, jsou standardně používány metody pro zabezpečení přenosu dat přes externí i interní přenosové kanály (kódování, šifrování, firewall, přidělování přístupových práv apod.).	D	0				
Bezpečnost informací je součástí informační politiky, jsou standardně používány metody pro zabezpečení přenosu dat přes externí i interní přenosové kanály. Bezpečnostní zajištění je pravidelně a dokumentovaně analyzováno a průběžně optimalizováno.	E	0				

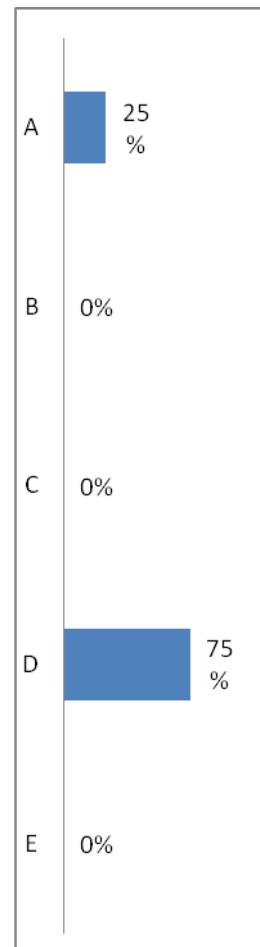
A	50 %
B	50 %
C	0 %
D	0 %
E	0 %

2.7 Jak se provádí zálohování a archivování programů a dat?

Způsob a četnost zálohování programů a dat není systematicky řízena, zálohování provádějí pracovníci podle vlastního uvážení.	A	0,25				x
---	---	------	--	--	--	---

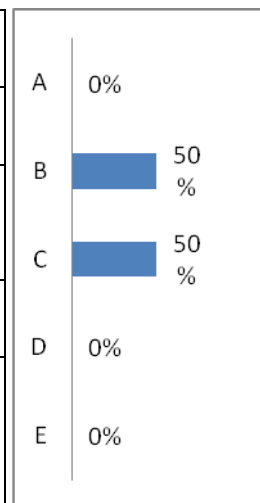
Příloha č. 2

Způsob a četnost zálohování programů a dat je popsána, zálohování důležitých dat se pravidelně provádí.	B	0				
Způsob a četnost zálohování i archivace programů a dat je popsána, zálohování i archivace veškerých dat se pravidelně provádí.	C	0				
Způsob a četnost zálohování i archivace programů a dat je popsána, zálohování i archivace veškerých dat se pravidelně provádí. Media s bezpečnostními kopiemi jsou uložena i mimo prostory organizace, existuje havarijní plán, který popisuje i postup znovuvedení informačního systému do provozu po havárii.	D	0,75	x	x	x	
Způsob a četnost zálohování i archivace programů a dat je popsána, zálohování i archivace veškerých dat se pravidelně provádí. Media s bezpečnostními kopiemi jsou uložena i mimo prostory organizace, existuje havarijní plán, který popisuje i postup znovuvedení informačního systému do provozu po havárii. Tento postup je pravidelně ověřován a analyzován, existují o tom záznamy.	E	0				



2.8 Jak jsou ukládány dokumenty v organizaci?

Organizace neukládá dokumenty a záznamy.	A	0				
Organizace ukládá dokumenty a záznamy v papírové podobě do šanonu.	B	0,5		x		x
Organizace ukládá dokumenty v papírové podobě a současně v elektronické podobě do různých souborů.	C	0,5	x		x	
Organizace má speciální úložiště pro uchovávání elektronické dokumentace.	D	0				
Organizace má speciální úložiště pro uchovávání a sdílení dokumentů, aktualizace a údržba probíhá systémovým způsobem.	E	0				



2.9 Jaké má společnost programové a technické vybavení pro sběr a přenos dat?

Nákup hardware i software je prováděn podle okamžité potřeby a finančních možností organizace.	A	0,5		x		x
--	---	-----	--	---	--	---

Příloha č. 2

Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Většina pracovních míst, kde může být výpočetní technika používána je vybavena potřebnými počítači i programy.	B	0,5	x		x					
Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Všechna pracovní místa, kde může být výpočetní technika používána, je vybavena potřebnými počítači i programy.	C	0								
Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Všechna pracovní místa jsou vybavena potřebnými počítači i programy. Správa počítačové sítě stačí průběžně zabezpečovat všechny potřeby vlastních pracovníků i případných externích spolupracovníků.	D	0								
Nákup hardware i software je součástí strategie a politiky organizace. Všechna pracovní místa jsou vybavena potřebnými počítači i programy. Správa počítačové sítě stačí průběžně zabezpečovat všechny potřeby, je pravidelně a dokumentovaně analyzována a optimalizována.	E	0								

A	50 %
B	50 %
C	0 %
D	0 %
E	0 %

2.10 Jak je informační systém rozvíjen, hodnocen a optimalizován?

Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje, když vznikne nějaký problém.	A	1	x	x	x	x				
Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje podle krátkodobých (ročních) plánů.	B	0								
Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje podle krátkodobých (ročních) plánů. Tyto plány jsou založeny na dokumentované analýze výsledků za uplynulé období.	C	0								
Informační systém (HW i SW) se doplňuje a upravuje podle dlouhodobého nebo strategického plánu.	D	0								
Informační systém (HW i SW) se upravuje podle dlouhodobého nebo strategického plánu. Tento plán je pravidelně přezkoumáván a modifikován podle dosažených výsledků.	E	0								

A	10 %
B	0 %
C	0 %
D	0 %
E	0 %

2.11 Jak jsou informováni zaměstnanci?

Organizace nemá prostředek pro informování zaměstnanců.	A	0				
Organizace informuje své zaměstnance pomocí emailů a pomocí vývěsek.	B	0,75		x	x	x
Organizace má vlastní informační brožuru, ve které pravidelně informuje své zaměstnance.	C	0,25	x			
Organizace má vlastní systém, díky kterému může informovat své zaměstnance. Systém je udržován a aktualizován nepravdělně	D	0				
Organizace má vlastní, systematicky udržovaný systém, díky kterému informuje své zaměstnance.	E	0				

A	0%
B	75%
C	25%
D	0%
E	0%

TÉMA 3. ORGANIZAČNÍ ROZVOJ**3.1 Jak Vaše organizace komunikuje své hodnoty, vizi a poslání?**

S těmito koncepty nepracujeme	A	0				
O vizi a poslání ví především vrcholový management, chybí komunikace na nižší úrovni.	B	1	x	x	x	x
Máme stanovenou pouze vizi, kterou komunikujeme zejména pomocí nástěnek a uváděním v propagačních materiálech.	C	0				
Organizace má stanoveny společné hodnoty, vizi a poslání s nimi byli písemně seznámeni všichni zaměstnanci a k další komunikaci je využíván systém vizuálního managementu.	D	0				
Do komunikace vize, poslání a hodnot jsou osobně zapojeni a angažováni vrcholoví pracovníci, kteří je sdělují ostatním lidem v organizaci.	E	0				

A	0%
B	100%
C	0%
D	0%
E	0%

3.2 Jak Vaše organizace prosazuje etiku?

Nemáme formální program ani systém k podpoře etiky.	A	1	x	x	x	x
Máme definovaný etický kodex (kodex etického chování), jehož dodržování každý zaměstnanec potvrdí svým podpisem při nástupu do zaměstnání.	B	0				

A	100%
B	0%
C	0%
E	0%

Příloha č. 2

Přijali jsme etický kodex (kodex etického chování), jehož dodržování každý zaměstnanec potvrdí svým podpisem každý rok (např. v rámci hodnocení apod.).	C	0				
Přijali jsme etický kodex a kodex chování, zaměstnanci absolvují pravidelně školení o etice, v rámci organizace pracuje komise pro etiku/ombudsman.	D	0				
Naše organizace je po všech stránkách vzorem etiky a etického chování.	E	0				

3.3 Jak jsou ve Vaší organizaci podporovány a rozvíjeny vůdčí osobnosti (lídři)?

Jsme proti rozlišování pracovníků na „vůdce“ a „ostatní“.	A	0					<table border="1"> <tr><td>A</td><td>0%</td></tr> <tr><td>B</td><td>10%</td></tr> <tr><td>C</td><td>0%</td></tr> <tr><td>D</td><td>0%</td></tr> <tr><td>E</td><td>0%</td></tr> </table>	A	0%	B	10%	C	0%	D	0%	E	0%
A	0%																
B	10%																
C	0%																
D	0%																
E	0%																
Je to záležitost každého pracovníka, nerozlišujeme a neidentifikujeme formálně vůdčí osobnosti.	B	1	x	x	x	x											
Rozvojem naší vize, poslání a hodnot posilujeme organizační kulturu, v níž mohou vyniknout vůdčí osobnosti jako vzory pro ostatní.	C	0															
Vůdčí osobnosti podporujeme zapojením do náročnějších projektů a delegujeme na ně úkoly s vyšší mírou rizika, k čemuž dostávají i větší pravomoci. Vůdci zastávají manažerské pozice.	D	0															
Měříme pravidelně indexy vůdcovství všech vedoucích pracovníků na různých úrovních, zapojujeme identifikované lídry do programu výchovy „rezerv“ a vytváříme pro ně individuální vzdělávací programy.	E	0															

3.4 Jak Vaše organizace rozvíjí strategii?

Nemáme formálně/písemně stanovenou strategii. Flexibilně reagujeme na situaci a vzniklé problémy.	A	0,5		x		x	<table border="1"> <tr><td>A</td><td>50%</td></tr> <tr><td>B</td><td>50%</td></tr> <tr><td>C</td><td>0%</td></tr> <tr><td>D</td><td>0%</td></tr> <tr><td>E</td><td>0%</td></tr> </table>	A	50%	B	50%	C	0%	D	0%	E	0%
A	50%																
B	50%																
C	0%																
D	0%																
E	0%																
K rozvoji strategie využíváme především controllingu a průběžné přezkoumávání finančních výsledků. Podle toho management volí operativní kroky.	B	0,5	x		x												
Strategie je diskutována a rozvíjena na ročních mítincích vrcholového týmu manažerů dle požadavků majitele/ů či akcionářů.	C	0															

Příloha č. 2

Rozvojem strategie se zabývá specializovaný útvar/oddělení, který má toto ve své pravomoci.	D	0				
Tvorba a rozvoj strategie, její aktualizace a přezkoumávání je permanentní formalizovaný a popsany proces strategického řízení, kterým se vrcholoví manažeři organizace zabývají pravidelně na měsíční bázi.	E	0				

3.5 Jak je ve Vaší organizaci podporována a rozvíjena organizační kultura?

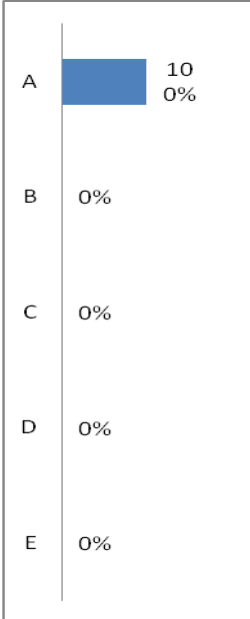
Rozvojem organizační kultury se formálně nezabýváme, je to věc jednotlivých manažerů v jednotlivých útvarech organizační struktury.	A	0,25				x	<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	A	25%	B	0%	C	50%	D	25%	E	0%
Category	Percentage																		
A	25%																		
B	0%																		
C	50%																		
D	25%																		
E	0%																		
Manažeři absolvovali školení o firemní kultuře.	B	0																	
Podporujeme na základě našich stanovených hodnot týmovou práci a usilujeme o vybudování týmové společnosti.	C	0,5	x	x															
Firma má stanoveny hodnoty a definováno jak bude každá z hodnot v praxi naplňována a rozvíjena v rámci kodexu chování pracovníka organizace.	D	0,25			x														
Organizační kultura je rozvíjena jak po formální stránce na základě stanovených hodnot, principů etického chování a kodexu chování, rozvojem vize a poslání a vzděláváním, tak i neformálními akcemi (sportovní-kulturní aktivity, pravidelné firemní diskusní mítinky/workshopy aj.). Ve spolupráci se specialisty je měřena a posilována.	E	0																	

3.6 Jak je ve Vaší organizaci rozvíjena týmová práce?

Rozvoj týmu je individuální odpovědností každého manažera a jeho podřízených.	A	1	x	x	x	x
Vybraní pracovníci absolvovali vzdělávací program v oblasti týmové práce, manažeři znají své týmové role na základě dotazníků.	B	0				

Příloha č. 2

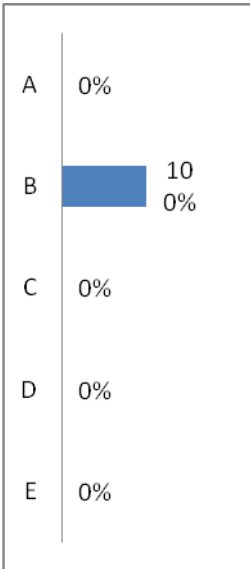
Týmovou práci rozvíjíme především využitím projektového způsobu práce, tedy zapojováním lidí do různých interních projektových týmů.	C	0					
Podporujeme na základě našich stanovených hodnot týmovou práci a usilujeme o vybudování týmové společnosti. K tomuto je vedeno i hodnocení pracovníků a jejich výcvik. Každý pracovník je členem ustanoveného týmu, čemuž je přizpůsobena i organizační struktura.	D	0					
Vytváříme různé typy formálních týmů, do nichž jsou zapojeni jednak pracovníci organizace a jednak partneři a představitelé zainteresovaných stran (zákazníci, dodavatelé apod.)	E	0					



A	10	100%
B	0	0%
C	0	0%
D	0	0%
E	0	0%

3.7 Jak jsou ve Vaší organizaci rozvíjeny znalosti?

Je to individuální odpovědnost každého pracovníka.	A	0					
Znalosti rozvíjíme pomocí školení a neformální výměnou zkušeností mezi pracovníky.	B	1	x	x	x	x	
Vrcholoví manažeři absolvovali výcvik v oblasti managementu znalostí a benchmarkingu.	C	0					
Pracovníci jsou vzděláváni podle vzdělávacích plánů, sestavených na základě hodnocení a analýzy vzdělávacích potřeb, k rozvoji a přenosu znalostí máme zaveden systém řízení a sdílení znalostí, podporovaný vhodnou informační technologií.	D	0					
Rozvoj znalostí je součástí naší strategie, kde je popsán jako jeden z klíčových procesů, který je pravidelně přezkoumáván a hodnocen. Známe a řídíme se v tomto různými metodami a doporučeními managementu znalostí, benchmarkingu a sdílení nejlepších praktik. Organizace je zapojena do komunit sdílení dobré praxe.	E	0					



A	0	0%
B	10	100%
C	0	0%
D	0	0%
E	0	0%

3.8 Jak Vaše organizace podporuje inovace?

Záleží na jednotlivých pracovnících a jejich nadřazených, jak se k otázkám inovací a zlepšování staví.	A	1	x	x	x	x	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Podíl (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Podíl (%)	A	100%	B	0%	C	0%	D	0%	E	0%
Kategorie	Podíl (%)																		
A	100%																		
B	0%																		
C	0%																		
D	0%																		
E	0%																		
Máme schránku na náměty, kam mohou zaměstnanci vhazovat své nápady, z nichž občas některý vybereme k realizaci.	B	0																	
Máme zpracován systém pro zlepšovací návrhy (např. Kaizen apod.) a měříme jeho efektivitu (odměny, získané úspory aj.).	C	0																	
Zaměstnanci jsou systematicky vedeni ke zlepšování a inovacím svými přímými nadřízenými, absolvují vhodná školení a podílí se na práci různých týmů vedoucích definované a plánované inovační projekty.	D	0																	
Kromě formálního systému zlepšování uvnitř organizace spolupracujeme na výzkumných projektech s univerzitami, vysokými školami a inovačními centry, zapojujeme se do grantů a podpor inovací.	E	0																	

3.9 Jak je ve Vaší organizaci rozvíjena a oceňována výkonnost?

Těmito otázkami se nezabýváme.	A	0					<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Podíl (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Podíl (%)	A	0%	B	75%	C	25%	D	0%	E	0%
Kategorie	Podíl (%)																		
A	0%																		
B	75%																		
C	25%																		
D	0%																		
E	0%																		
Zaměstnanci mají nárok na prémie, o nichž rozhoduje jejich vedoucí.	B	0,75	x		x	x													
Na základě finančních výsledků (finanční výkonnosti) vyplácíme zaměstnancům prémie/bonusy.	C	0,25		x															
Výkonnost je předmětem individuálního stanovování cílů, jejich měření a pravidelného formálního hodnocení, na základě kterého jsou přijímány závěry ohledně dalšího vzdělávání a finančních i nefinančních (uznání, nástěnky, hmotné odměny aj.).	D	0																	

Příloha č. 2

Rozvíjíme výkonnost strategicky na základě uplatňování některé z metod řízení výkonnosti (EFQM model, Balanced Scorecard apod.) či zvyšování produktivity práce (systémy štlé výroby aj.) a v souladu s těmito systémy je nastaveno finanční a nefinanční oceňování pracovníků na základě dosahování plánovaných cílů a jejich hodnocení.	E	0				
---	---	---	--	--	--	--

3.10 Jak jsou ve Vaší organizaci měřeny výsledky organizačního rozvoje?

Neprovádíme taková měření.	A	0,75	x		x	x
Zejména na základě hlavních finančních ukazatelů (obrat, zisk, produktivita práce apod.)	B	0,25		x		
Měříme efektivitu a přínosy vzdělávání, k čemuž máme vypracován vlastní systém měření.	C	0				
Měříme interně výsledky v oblasti finanční a spokojenosti zaměstnanců.	D	0				
Pravidelně měříme interně výsledky v spokojenosti zaměstnanců, motivace, organizační kultury, inovací, vzdělávání aj., pro něž také stanovujeme cíle a provádíme srovnávání s jinými organizacemi.	E	0				

A	75 %
B	25 %
C	0%
D	0%
E	0%

TÉMA 4. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ (METODY A NÁSTROJE)

4.1 Z čeho vychází strategie Vaší organizace?

Naše organizace nemá zpracovanou strategii.	A	0,25				x
Z aktuálních požadavků majitele/akcionářů.	B	0,25		x		
Z definované vize, která je vyjádřením přání vlastníků.	C	0,5	x		x	
Z definované vize, která je vyjádřením přání manažerů.	D	0				
Z jasně definované vize, poslání a hodnot firmy, zpracovaných společně vlastníky a výkonnými manažery.	E	0				

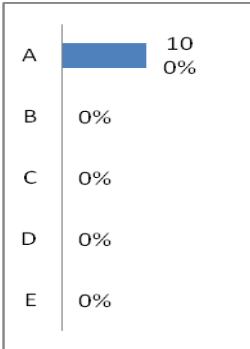
A	25 %
B	25 %
C	50 %
D	0%
E	0%

4.2 Jaké Vaše organizace provádí strategické analýzy vnitřního prostředí?

Neprovádíme takové analýzy.	A	1	x	x	x	x
Na základě brainstormingu provádíme pouze SWOT analýzu.	B	0				

Příloha č. 2

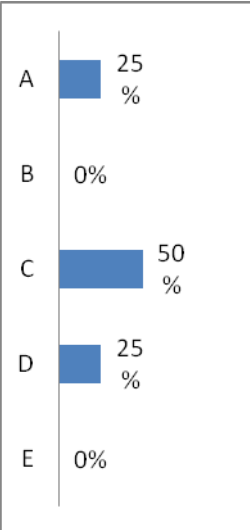
Analyzujeme organizační zdroje a schopnosti.	C	0				
Analyzujeme organizační zdroje, schopnosti a zainteresované strany a jejich očekávání.	D	0				
Kromě výše zmíněných aspektů systematicky provádíme a přezkoumáváme také organizační kulturu a další aspekty interního organizačního působení.	E	0				



A	100%
B	0%
C	0%
D	0%
E	0%

4.3 Jaká úroveň a typy strategie jsou ve Vaší organizaci zpracovány?

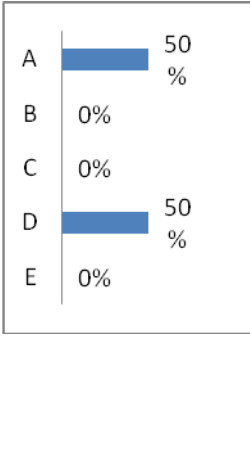
Naše organizace nemá zpracovány strategie.	A	0,25				x
Máme zpracovány pouze strategie ve vztahu ke konkurenci.	B	0				
Máme zpracovány pouze podnikovou strategii ve formě strategického plánu na definované časové období.	C	0,5	x	x		
Máme formálně zpracovány podnikovou strategii, konkurenční strategii i strategii jednotlivých funkčních oblastí (výroba, finance, personalistika apod.)	D	0,25				x
Máme zpracovány všechny výše uvedené strategie, které pravidelně přezkoumáváme a aktualizujeme.	E	0				



A	25%
B	0%
C	50%
D	25%
E	0%

4.4 Jak Vaše organizace identifikuje zainteresované strany?

Nevíme co to znamená.	A	0,5		x		x
Z hlediska zainteresovaných se zabýváme zejména majiteli a zákazníky.	B	0				
Kromě výše zmíněných se zabýváme také zaměstnanci.	C	0				
Kromě všech výše zmíněných se zabýváme také dodavateli a státní/veřejnou správou.	D	0,5	x			x
Máme podrobně a pečlivě identifikovány a analyzovány zainteresované strany, známe jejich potřeby, očekávání a možná rizika.	E	0				



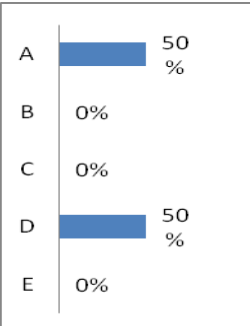
A	50%
B	0%
C	0%
D	50%
E	0%

4.5 Jak Vaše organizace identifikuje klíčové způsobilosti?

Tuto identifikaci neprovádíme.	A	1	x	x	x	x
Na základě SWOT analýzy klademe důraz na silné stránky a příležitosti.	B	0				

Příloha č. 2

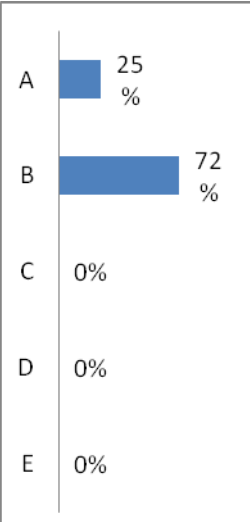
Na základě procesů, které vykazují nejlepší výsledky výkonnosti.	C	0				
Pomocí pravidelného a systematického výkonného a procesního benchmarkingu.	D	0				
Z interních analýz určujeme ty strategické schopnosti, které jsou vzácné, těžko napodobitelné, důležité ve vztahu k zákazníkovi a tyto interně rozvíjíme a chráníme jako klíčové kompetence.	E	0				



A	50 %
B	0 %
C	0 %
D	50 %
E	0 %

4.6 Jak Vaše organizace komunikuje strategii a prosazuje ji mezi zaměstnanci?

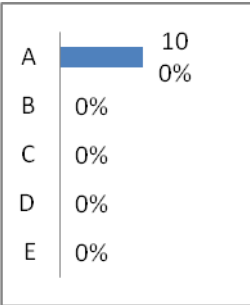
Nemáme zpracovávánou strategii.	A	0,25				x
Strategie je komunikována pouze na úrovni vrcholového managementu.	B	0,72	x	x	x	
Z hlediska strategie poskytuje organizace svým zaměstnancům interní školení.	C	0				
Strategie je převedena na soustavu cílů směrem k liniové úrovni a s těmito cíli jsou seznamováni jednotliví zaměstnanci.	D	0				
Se strategií jsou seznamováni zaměstnanci formou mítinků, vizuálního managementu, prostřednictvím svých přímých nadřízených. Je měřeno porozumění hlavním strategickým aspektům ze strany pracovníků.	E	0				



A	25 %
B	72 %
C	0 %
D	0 %
E	0 %

4.7 Jak Vaše organizace hodnotí výběr strategie a analyzuje rizika?

Neprovádíme.	A	1	x	x	x	x
Výběr a analýzu provádí výkonný ředitel v součinnosti s majiteli.	B	0				
Na hodnocení strategie a analýze rizik pracuje specializované oddělení (např. strategického plánování apod.)	C	0				
Strategii vybírá a rizika hodnotí vrcholový manažerský tým.	D	0				
Na těchto činnostech se podílí speciálně sestavený strategický projektový tým, v němž jsou zastoupeny různé zainteresované strany. Pravidelně se zpracovávají a vyhodnocují různé scénáře budoucnosti a podle výsledků se upravuje strategie.	E	0				



A	100 %
B	0 %
C	0 %
D	0 %
E	0 %

4.8 Jak Vaše organizace využívá procesního přístupu při naplňování strategie?

Se strategií nepracujeme systémovým způsobem	A	0,5		x		x
--	---	-----	--	---	--	---

Příloha č. 2

V rámci systému ISO 900x:2000, který máme certifikován.	B	0,5	x		x	
Máme identifikovány, popsány a měříme výkonnost klíčových procesů, které mají vést k dosažení hlavních výsledků a výstupů podnikatelské činnosti.	C	0				
Systematicky procujeme s konceptem Evropského modelu úspěšnosti EFQM a/nebo systémem Balanced Scorecard.	D	0				
V souladu s naší strategií máme zavedeno procesní řízení a jsme procesně řízenou organizací.	E	0				

A	50%
B	50%
C	0%
D	0%
E	0%

4.9 Jaký horizont explicitně vyjadřuje strategie Vaší organizace?

Nemáme vyjádřeno.	A	1	x	x	x	x
Max. do roku 2014.	B	0				
Max. do roku 2015.	C	0				
Max. do roku 2017.	D	0				
Dále než do roku 2017.	E	0				

A	100%
B	0%
C	0%
D	0%
E	0%

ID - identifikační značka otázky

V - VERNER a.s.

E - ELMON spol. s r.o.

P - PROMA REHA

KP - Kvíčerovská pekárna



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Patricie Pastorková

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Vladimír Bureš

Název práce:

Informační technologie v systému řízení kvality

Název práce v AJ:

Information Technology in the Quality Management Systems

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem práce je popsat současné využívání informačních systémů v managementu systému kvality ve společnosti a navrhnout další možnosti se zaměřením na nevýrobní procesy.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Metodický postup
4. Praktické ověřování
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury

Projednáno dne:

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce