

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **PROJEKT STANDARDIZACE DOKUMENTŮ V ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NÁKUPU ŠKODA AUTO A.S.**

**Tereza VIGLASKÁ**

Vedoucí práce: prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 8. 12. 2015

Děkuji prof. Dr. Ing. Otto Pastorovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Standardizace.....	9
1.1 Klasifikace standardizace.....	11
1.1.1 Popis fází komplexní standardizace .....	13
1.1.2 Využití a přínosy standardů .....	15
1.2 Standardizace řídicího procesu.....	15
1.2.1 Organizační a řídicí normy .....	17
2 Nevýrobní procesy.....	19
2.1 Administrativní procesy .....	19
2.2 Plýtvání v nevýrobních procesech.....	19
2.2.1 Druhy plýtvání v nevýrobních procesech .....	20
2.3 Štíhlý podnik.....	20
2.3.1 Štíhlá administrativa .....	21
2.3.2 Odstranění plýtvání.....	22
3 Základní charakteristika nákupu .....	24
3.1 Nákupní marketing .....	25
3.1.1 Situační analýza .....	26
4 Popis průběhu standardizace dokumentů.....	28
4.1 Představení útvaru .....	28
4.2 Časový plán .....	28
4.3 Záznamový arch.....	30
4.3.1 Grémia.....	31
4.4 Analýza skutečností .....	32
4.4.1 Sběr dat.....	33
4.4.2 Kategorizace dokumentace .....	33
4.4.3 Archivace dokumentace .....	34
4.5 Syntéza .....	34
4.6 Optimalizace .....	35
4.7 Stanovení standardního dokumentu.....	37
4.8 Zaznamenání a představení.....	38
5 Standardizovaný dokument .....	41
5.1 Shrnutí a analýza dopadů .....	42

Závěr .....	44
Seznam literatury .....	46
Seznam obrázků a tabulek .....	48
Seznam příloh .....	49

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CI Corporate Identity

MS Microsoft

VW Volkswagen

NP Nákup projekty

## Úvod

V současné době je jedním z hlavních cílů většiny podniků dosáhnout co největší prosperity a zesílení konkurenceschopnosti společnosti. To spočívá i mimo jiné ve zvýšení efektivity práce a pracovních výkonů. Ať už se jedná o pracovní výkony ve výrobní či nevýrobní oblasti. Většina podniků se zaměřuje na zdokonalování a zefektivňování pouze jedné z těchto oblastí a to výrobní. Často se ale zapomíná na procesy nevýrobní, které jsou velmi důležitou, ale opomíjenou částí chodu celého podniku a bez kterých by výrobní procesy nemohly plnohodnotně fungovat. V těchto procesech dochází k různým druhům plýtvání, které ovlivňují výkonnost podniku. Je proto zapotřebí se této problematice věnovat a plýtvání eliminovat. Jedním ze způsobů řešení a zefektivnění práce je standardizace.

Hlavním cílem bakalářské práce je realizace transparentního a zjednodušeného přístupu k využívaným dokumentům ve ŠKODA AUTO a.s. v oddělení Řízení projektů nákupu. V tomto oddělení jsem vykonávala svoji povinnou praxi. V rámci praxe jsem dostala nabídku pracovat na projektu, který byl vytvořen za účelem zvýšení efektivnosti práce v útvaru. Tento projekt spočíval ve sjednocení a uspořádání využívané dokumentace. Své poznatky a zkušenosti bych chtěla zúročit ve své bakalářské práci.

K uskutečnění záměru, pro který byl projekt vytvořen, jsem využila metodu standardizace, která přispívá k eliminaci plýtvání, jak ve výrobních, tak i v nevýrobních procesech.

V teoretické části je přiblížen pojem standardizace, jeho využití a přínosy ve výrobních procesech. Dále se zde nachází část, která se zaměřuje na nevýrobní oblast podniku. Jsou v ní popsány administrativní procesy, druhy plýtvání v této oblasti a jejich následné odstranění. Jelikož je praktická část z prostředí nákupu, je tomuto odvětví věnován závěr teoretické části práce.

V praktické části je provedena analýza současného stavu využívané dokumentace v útvaru a následné vyhodnocení analýzy, na základě které byla provedena standardizace vybraných dokumentů. Po procesu standardizace byl vytvořen jednoduchý přístup ke vzniklým dokumentům a tím se přispělo ke zvýšení efektivnosti práce a eliminace plýtvání v útvaru.



## 1 Standardizace

Standardizace je všeobecně velmi známý pojem. Standardizací se obecně rozumí systematický výběr směřující k unifikaci a účelné a promyšlené stabilizaci potenciálních verzí řešení. Podle Tomka a Vávrové (2000, s. 107) je třeba standardizaci chápat jako „k dynamice přihlížející, ale systematický proces výběru, sjednocování a účelné stabilizace jednotlivých variant řešení, postupů, vstupních prvků a jejich kombinací, jakož i výstupních prvků, činností a informací v procesu řízení firmy nebo v jeho dílčích částech.“ Standardizace je proces unifikace pomocí vytváření standardů. Tento proces vede ke kompatibilitě, spolupráci, opakovatelnosti a harmonizaci v kvalitě výroby. Standardizace má za cíl pokles různorodostí a náhodností v řízeném procesu, zejména ve výrobě, ale i v nevýrobním odvětví. Dále také zaručení jednoznačnosti interpretace přijatých prvků, rozhodnutí a přístupů.

Standardizace jako zásada, která vede k redukci neúčelné různorodosti v rámci podniku, se může pokládat za negativní ve vztahu k pojmům, které vystihují tvořivý přístup a flexibilitu. Protipólem ke standardizaci bude zejména u tohoto negativního pojetí kreativita a přizpůsobivost, příznivcem a stoupencem standardizace lze shledávat kontinuitu. Východiskem hledání funkční rovnováhy mezi protiklady, které se zde vyskytují, může představovat vztah **standardizace – kreativita**. Neomezená kreativita nemůže být žádná z tvůrčích činností, každá aktivita má spojitost s předchozí i s další, což vyžaduje pozvolnou adaptaci všech faktorů. Rolí standardizace je zde uklidnění se s použitím příznivých podnětů k transformacím. Standardizace jako proces je zde v souladu s požadovaným aktualizacím klimatem, rozmachem vývoje a výzkumu. Toto dynamické působení je nutno chápat jako činitel nepřetržité inovace, zdokonalování a aktualizace standardizace. Z hlediska časového, tak i věcného představuje standardizace usměrňování, vnitřní zorganizování vlastního procesu a sjednocení. Výsledky řízeného procesu lze posuzovat a jednoznačně analyzovat a sám o sobě se stává velmi přehledným. Principem je zde zaměření na perspektivní, skutečná a ekonomická řešení. Obdobně je to u vztahu **přizpůsobivost – kontinuita**. Tržní zaměření orientovaná na nároky zákazníků, řízená inovativními postupy a trendy technologickými, technickými

a společensko-ekonomickými, požadují značnou přizpůsobivost. Měla by se však brát v potaz určitá kontinuita, kterou si žádá charakteristický zákaznický segment. Jedná se o image produktů a odlišení se od konkurence pomocí postupů a materiálů. (Tomek, Vávrová, 2014)

## **Corporate Identity**

Jak ve výrobě, tak i v administrativě záleží na vzhledu, odlišení se a rozpoznání od konkurence. Podstatnou roli tedy hraje první dojem, na který většina lidí dá, estetická a pocitová stránka. Na jedinečnosti společnosti se významně podílí Corporate Identity, zkráceně CI. Tento anglický výraz se v česku překládá jako firemní styl. Představuje komplexní pojmenování pro souhrn pravidel, která stanovují jak vnější počínání, chování a působení firmy na své okolí a zákazníky, tak i vnitřní vztahy ve firmě, které se týkají zaměstnanců, řízení a odměňování a systému komunikace. Společnost má určité charakteristické vlastnosti, způsoby a rysy prezentace, které organizaci stmelují a zároveň ji odlišují od jiné. Mezi hlavní a nejdůležitější přínosy, které se firmě díky firemní identitě dostává, patří systémovost a komplexnost, jedinečnost, originalita, specifická, stabilita, prestiž, ztotožnění se spolupracovníky a zaměstnanci a především díky CI se zefektivňuje a urychluje veškerá komunikace a s ní spojená i propagace firmy. Proto je v zájmu každé společnosti, která to s podnikem myslí vážně, mít kvalitní Corporate Identity. Prvky firemního stylu mají na sebe vzájemný vliv. Mezi hlavní prostředky CI se řadí firemní design, firemní komunikace a firemní kultura.

**Firemní design** - anglickým výrazem se tento prostředek nazývá corporate design. Firemní design zachycuje podstatu vizuální identity firmy. Díky němu a jeho prvkům se firma pozná a zároveň se odlišuje od firem ostatních. Vizuální hodnoty firemního designu se v komunikaci používají uvnitř, ale především vně firmy. Setkat se můžeme také s označením jednotný vizuální styl. Pod tímto pojmem se skrývá grafická úprava názvu firmy, jeho loga a prezentace. Dále si pod tímto názvem můžeme představit firemní barvy, letáčky, potisky automobilů, vizitky, uniformy a různé propagační programy a samozřejmě sem patří i webové stránky. (Svoboda, 2003)

**Firemní komunikace** - firemní komunikace neboli corporate communication, zahrnuje veškeré prostředky, které zprostředkovávají komunikaci, jak s vnějším,

tak i s vnitřním prostředím společnosti a způsoby chování, kterými se firma prezentuje a něco o sobě vypovídá. Cílem firemní komunikace je vhodné oslovení cílových skupin takovým způsobem, aby zpětná vazba na firmu byla pozitivní a tím se komunikace firmy stala velmi podstatnou a neoddělitelnou částí firemní identity.

**Firemní kultura** - corporate culture zahrnuje charakter firmy, atmosféru a ovzduší, život uvnitř firmy, který ovlivňuje chování a myšlení pracovníků. Jde o zaměstnanecké vztahy, různé rituály a zvyklosti, které se ve společnosti využívají. (Vysekalová, 2009)

### 1.1 Klasifikace standardizace

Zásadní význam, jinými slovy jevový výsledek promyšlené a účelné standardizace, je způsoben zejména následujícími znaky (Tomek, Vávrová, 2014):

Zúžení – volba jedné z několika možných verzí.

Optimalizace – výběr nejvhodnější varianty, jenž z velké části obsahuje žádaná data a zodpovědnosti.

Zjednodušení – znamená vyhledávání jednoduché varianty, jenž povede k minimalizaci obtížných metod a procesů.

Komplexnost – obsažení všech spojitostí od vstupního materiálu, napříč metody jeho připravení a úprav, plánování a revize výroby konečných produktů po jejich náležitou interní skladbu atp.

Důležitost, jež je analyzované standardizaci přisuzována, nárokuje, aby firma prováděla v celém postupu standardizace – co se týče vlastní organizace i metodiky – následující podmínky, které stanovují její počínání v určité činnosti (Tomek, Vávrová, 2014):

Exaktnost – nebo-li přesnost. Jedná se o individuální výsledky (standarty), které se nevytváří jen na základě zkušenosti, opakovatelnosti či odhadu, ale podstata spočívá především v konkrétních ekonomických hodnoceních, porovnání atp.

Závaznost – jednou určený standard je pro celou společnost po čas své působnosti „zákonem“. Což znamená, že určené standarty musí dodržovat všichni členové firmy.

Pružnost – standardy se musí proměnlivě kontrolovat a je zapotřebí stále pozorovat vývoj technologií, materiálů, zařízení a strojů, popřípadě požadavky klientů, a standardy podniku tomu modifikovat a přizpůsobovat.

Plánovitost – zavádění standardů ve firmě musí být organizovaně řízeno. Nemůže způsobovat zmatek a nesmí probíhat s nežádoucími dopady na přípravy výroby, práci pracovníků výroby, administrativě a jinde.

Ekonomická efektivnost – předešlé atributy musí zabezpečit, aby určený standard poskytoval firmě zaručení ekonomické efektivnosti.

Principem správného využití standardizace je zejména zaměření na perspektivní, reálná ekonomická řešení, podnícena ustavičným marketingovým výzkumem, kam mimo jiné patří i výzkum nákupního trhu a také evaluací vlastních slabých a silných stránek v porovnání s konkurencí. Velice podstatnou složkou komplexně pojaté standardizace je také analýza působení globalizace trhů.

Stavebnicovost výrobního procesu je mimořádným směrem standardizace. Tento směr se podstatně podílí na řešení nesouladů mezi požadavky výroby a marketingu. Stavebnicovost prostupuje mezi všemi fázemi technické přípravy výroby. Toto řešení poskytuje různorodé kombinace veškerých prvků standardizace. Díky tomu se finální produkt dokáže přizpůsobovat požadavkům a nárokům zákazníka a přáním trhu. Při soudobém vývoji, který zřetelně naznačuje komponenty individuálního marketingu, je zmíněné východisko jedním z hlavních faktorů vývoje tzv. vztahového marketingu. V pojetí samotné firmy pak přináší zásadní posun ve zintenzivňování produktivity práce a s tím související redukování nákladů na výrobu. (Tomek, Vávrová, 2000)

Efektivní standardizace požaduje, aby individuální standardy byly důsledkem komplexního řešení. Uspořádání navzájem spjatých norem, limitů, vztahů, značení, normativů atd., dává možnost, aby byla efektivně používána v dílčích sférách řízení podniku. Komplexní standardizace obsahuje souhrn veškerých činností a opatření, které směřují k tomu, aby hlavní činitelé výrobního postupu a veškeré aktivity rodící se v mezích tohoto procesu byly vymezeny na funkční míru a dodržovaly vzájemné souvislosti. Přestože je standardizace napojená na různorodé oblasti řízení, je možno ji posuzovat pouze jako poměrně izolovanou

činnost. Jedná se například o kooperaci během vytváření normativů a norem, jejich správě a aktualizaci v rámci všech odborných útvarů firmy.

Pro objasnění této myšlenky je předložena následující tabulka s jednotlivými fázemi standardizace a uvedením primárních využívaných standardů a okruhu jejich využití. (Tomek, Vávrová, 2014)

**Tab. 1 Fáze komplexní standardizace**

Fáze standardizace	Typické normativy	Oblast využití
Standardizace výstupních prvků výrobního procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ dědičnost konstrukcí</li> <li>◦ typizace, unifikace, normalizace</li> <li>◦ stavebnicové řešení</li> </ul>	Výzkum/ vývoj, konstrukce, technologie, plánování výroby, nabídkové řízení, kalkulace
Standardizace věcných vstupních prvků výrobního procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ materiálový standard</li> <li>◦ standard strojů a zařízení</li> <li>◦ standard nástrojů nářadí a přípravků</li> </ul>	Výzkum/ vývoj, konstrukce, technologie, výroba, nákup, investice, kalkulace, nabídkové řízení
Standardizace řídicího procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ organizační a řídicí řády organizace</li> <li>◦ příkazy různých úrovní managementu</li> <li>◦ organizační normy</li> <li>◦ metodické pokyny</li> </ul>	Management a řízení pracovníci na všech vertikálních i horizontálních úrovních
Standardizace činností a způsobů přeměn ve výrobním procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ pracovní postupy</li> <li>◦ montážní postupy</li> <li>◦ technologické postupy</li> <li>◦ logistické postupy</li> <li>◦ kontrolní, zkušební postupy</li> </ul>	Konstrukce, technologie, výroba, nástrojárna, logistika, řízení jakosti, operativní řízení výroby, nabídkové řízení, mzdy, plánování pracovníků, kvalifikace pracovníků
Standardizace vztahů ve spotřebě a využití výrobních činitelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ normy času práce</li> <li>◦ normy spotřeby materiálu a energie</li> <li>◦ normy kapacit</li> </ul>	Konstrukce, technologie, plánování, výroby a nákupu, plánování počtu pracovníků, mzdy, motivace a stimulační
Standardizace kombinací při operativním řízení výroby	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ velikost výrobních dávek</li> <li>◦ výrobní takt a rytmus</li> <li>◦ průběžná doba výroby</li> <li>◦ standardní plán práce link</li> </ul>	Konstrukce, technologie, operativní plánování výroby a nákupu, operativní evidence výroby, logistika

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tomek, Vávrová, 2014)

### 1.1.1 Popis fází komplexní standardizace

Výsledkem komplexní standardizace jsou standardy řízení výroby. Zmiňovaná komplexní standardizace obsahuje souhrn všech činností a opatření, které směřují k tomu, aby jak veškeré činnosti vznikající v procesu výroby, tak základní činitelé výrobního procesu byli určeni na účelný rozměr. Jednotlivé okruhy standardizace jsou poměrně separovanými činnostmi, neboť výrobní proces buduje mezi nimi nutné souvislosti. (Tomek, Vávrová, 2000)

Vrcholem procesu standardizace je **standardizace výstupních prvků výrobního procesu**. Vnitřní účelné normování a stabilizování je východiskem pro uplatnění vstupních komponentů a náležitých postupů.

Další z fází je **standardizace věcných vstupních prvků**. Podstatou tohoto kroku je vhodná volba faktorů výrobního procesu odpovídající současným znalostem nákupního trhu, technických řešení a požadavkům úspornosti. Dobrým příkladem je materiálový standard, díky kterému dochází ke snižování nákladů během nákupu materiálu (nákup ve větším množství, bonusy, rabaty), což zahrnuje i náklady na skladování a dopravu a také poskytuje budování trvalejších vztahů s dodavateli.

Základním stavebním kamenem pro budování neformálních i formálních vztahů kooperace, vztahů podřízenosti a nadřízenosti, přidělených pravomocí a odpovědností v rozhodování na dílčích úrovních řízeného procesu je **standardizace řídicího procesu**. S přechodem na jakékoli podoby organizace, od liniového přes funkční, týmové až procesní organizační struktury, se smysl a důležitost u tohoto stadia standardizace neztrácí.

Východisko pro následné fáze standardizace, v případě, že jde o vztahy prostorového, věcného a časového uspořádání výrobního postupu a sestavy výstupních prvků a o spotřebu činitelů, zaručuje **standardizace činností a způsobů přeměn ve výrobním procesu**. Analýza kompletního procesu je předpokladem pro efektivní určení svých výrobních postupů. Tato analýza musí vést k volbě a prověření nejúčinnějšího potenciálního způsobu vykonávání netechnologických a technologických operací. Prosazují se tu různorodé techniky studia práce. Následkem je pak standardizovaný postup.

Limity spotřeby dílčích faktorů procesu stanoví další z fází zvaná **standardizace vztahů ve spotřebě a využití výrobních činitelů** přesně takovým způsobem, jakým to dovolují jejich nynější standardy, kvalifikace pracovníků, aplikované technologie atp. Využívá se zde spousta metod pokusně a propočtově analytických nebo třeba také i metody porovnávací, včetně expertních odhadů. Použití je v evidenci, v plánování apod.

Stavebními kameny operativního plánování výroby, popřípadě i nákupu a odbytu jsou představovány **standardy operativního řízení výroby**. Dávají možnost vytvořit představy o zorganizování a řízení vývoji výrobního procesu a to jak z časového, věcného, tak i z prostorového hlediska. Zároveň také pomáhají rychle

analyzovat obměňující se stav a objektivně reagovat odůvodněnými rozhodnutími. (Tomek, Vávrová, 2014)

### **1.1.2 Využití a přínosy standardů**

**Standardy** jsou soubory pravidel, priorit, postupů a předpisů, které jsou vytvořené vedením a určeny pro všechny zásadní operace a používané jako směrnice, které zprostředkovávají úspěšné vykonání práce všech zaměstnanců. (Imai, 2004)

Využití jednotlivých standardů je v oblastech plánování zdrojů a nákladů, zasahuje i do motivace a stimulace pracovníků, zvedá úroveň rozhodování a také je impulsem k inovacím a novinkám dle zásady, že k inovacím a zlepšením vede nedůvěra, která plyne z podezření všeho co má vymezenou platnost.

Postoj ke komplexní standardizaci je zapotřebí, aby byl i objektem permanentního komplexního hodnocení. Aby se předešlo situaci, kdy dojde ke znehodnocení významu standardizace, je nutné stále držet pozitivní stabilitu a zvyšující se dynamiku v rovnováze. Jedná se o velice citlivé manažerské rozhodování. Není možné umožnit průchod jen novým tvůrčím nápadům a směrům, bez toho, aby nebylo používáno jakési kontinuity stávajících systémů organizace či řízení apod. Proces standardizace se nesmí dostat do nesouladu s podporou rozmachu výzkumu, vývoje a inovacemi. Jedná se o postupně zdokonalovaný a obnovovaný proces.

Standardizace a vzniklé standardy mají pro organizaci řadu přínosů. Jedná zejména o racionální organizování činností podniku, sjednocení a jednoznačnost informací, zjednodušení řízení a organizace, snižování nákladů, zvýšení ekonomiky procesů nejen ve výrobě a transparentnost. V neposlední řadě také zvyšování bezpečnosti a odstranění komplikací a namáhavých úkolů. (Tomek, Vávrová, 2014)

## **1.2 Standardizace řídicího procesu**

Tento okruh standardizace se věnuje normám chování a vztahů účastníků firemních procesů, jak z hlediska jednotlivých úkolů, tak z pohledu firmy jako celku. Včetně primárních zodpovědností, povinností a požadavků na procesní kooperaci se řadí mimo jiné i technický aspekt těchto vztahů, to zahrnuje oběh dokladů a metody jejich označování, zavedení všeobecně platných ustanovení

apod. Zmiňované normy jsou nazývány jako organizační. Tady je nezbytné pochopit mnohoznačnost pojmu organizace. Dle souvislostí je pojem organizace uváděn jako (Tomek, Vávrová, 2014):

- souhrnný výraz pro podnik či instituci,
- pojem pro konkrétní metodu interního srovnání podniku či instituce,
- synonymum neboli slovo stejného významu pro obstarání konkrétních činností,
- uspořádaná činnost seskupení osob řízené určitým cílem.

### **Úrovně a řízení managementu**

Účastníci procesů se podle rozhodování, odpovědnosti a rozpětí plánovacího období dělí do třech úrovní managementu, a to na vrcholové, střední a základní řízení podniku.

- **Vrcholová úroveň řízení** (top management) – značí se také jako strategické řízení. Buduje strategické plány a řídí organizaci. Tento typ managementu je tvořen lidmi, kteří řídí celou organizaci v dlouhodobém časovém horizontu.
- **Střední úroveň řízení** (middle management) – nazývá se také jako taktická úroveň a je tvořena manažery střední linie. Náplní práce těchto manažerů je rozhodovat a plánovat ve střednědobém časovém intervalu.
- **Základní úroveň řízení** (lower management) – tato úroveň se také může uvádět jako úroveň operativního řízení. Do této úrovně řízení se řadí pracovníci managementu první linie, mezi které patří projektoví manažeři, mistři a manažeři s nízkou úrovní odpovědnosti. Management první linie má za úkol řídit, rozhodovat a plánovat v krátkém časovém horizontu, který se pohybuje v řádech týdnů až jednoho roku (managementmania, 2015).



### 1.2.1 Organizační a řídicí normy

Standardy řídicího procesu můžeme dle obsahu a rozsahu roztrždit do několika skupin.

#### Základní organizační vztahy firmy

- Stanovy nebo statut – organizační normy, ve kterých se definuje forma a poslání organizace (firmy).
- Organizační řád – reguluje provozní podmínky organizace, určuje působnost dílčích útvarů a zvolených funkcí s udáním patřičných odpovědností a práv. Organizační schémata, která upravují vztahy podřízenosti a nadřízenosti v organizaci bývají také součástí.
- Pracovní řád – uspořádává odpovědnosti, práva a povinnosti pracovníků a jejich přístupy a vztahy k organizaci či firmě.
- Spisový řád – upravuje koloběh dokladů, v písemné podobě, podniku zahrnující jejich skartaci a archivaci.
- Podpisový řád – stanovuje odpovědnost a pravomoc řídicích pracovníků na dílčích funkčních místech během podepisování listin (vnějších i vnitřních).
- Popisy pracovních funkcí – delegování práv a povinností na podřízené.

#### Organizační směrnice a metodické pokyny

Cílem těchto směrnic je standardizace metod, vztahů, prostředků a postupů aplikovaných pro provedení některých jednotlivých procesů a činností v rámci firmy (organizace). Jde například o příjem a výdej nástrojů a materiálu, oběh písemností, proces vystavování a přijímání objednávek, realizování odchylkového a změnového řízení, organizační uspořádání provozů a pracovních míst a také způsob a podoba dokumentů.

S ohledem na nezbytnost a závaznost proniknout do mnoha důležitých a opakujících se situací, nastává pro organizaci problém formulovat zmiňované normy tak, aby při rozhodování v určitých situacích nesměřovaly ke konfliktu. V této spojitosti se jedná o dva typy norem, jež nám objasní následující příklad. Nákupčímu je nařízeno, že provést novou objednávku může jen tehdy, jakmile se skladová situace zásob sníží na konkrétní množství (minimum zásob). Podobně je

tomu tak i v jiných okolnostech, které mohou kdykoliv nastat, kdy má pracovník předepsáno, jak má v dané situaci reagovat. Tato podoba a styl organizačních norem nazýváme jako **explicitní**. Se zřetelem k tomu, že nastává mnoho zvláštních a speciálních situací, do kterých se rozhodovatel může dostat, je zapotřebí řešit a věnovat se především uvedeným pokynům a směrnicí jako kontinuálně adaptabilní novým situacím. Problém je v podstatě řešen pomocí delegování pravomocí. V případě, že zmiňovaný nákupčí má za cíl obstarat nákup materiálu za nejnižší náklady v rámci uváděného předpisu, pak není možné, aby platily jen explicitně direktivy, které se týkají objednávkového a signálního množství a je potřeba, aby se nákupčí rozhodoval i ve smyslu stanoveného cíle. V takovém případě se jedná o normu s charakterem směrnice **implicitní**. (Tomek, Vávrová, 2014)

## **Normy ISO**

ISO 9000 je série předpisů prezentovaná jako systémový standard, který se dá využít na kterýkoliv proces, službu nebo produkt. V roce 2000 proběhla aktualizace, při které vznikla řada *ISO 9000 2000 Standards* a jejímž obsahem je (Svozilová, 2006):

- **ISO 9000** – zahrnuje definice pojmů obsažených v ostatních řadách,
- **ISO 9001** – stanovuje nároky pro organizaci,
- **ISO 9004** – pojímá návody a poučky ke zvyšování výkonnosti.

## **2 Nevýrobní procesy**

Dosud se práce zabývala popisem výroby a výrobních procesů a s tím spojená i jejich standardizace. Jelikož je praktická část zaměřena na administrativní sféru, a ta spadá do nevýrobní oblasti společnosti, je nasnadě přiblížit si i procesy administrativní. (Mašíň, Košturiak a Debnár, 2007)

Proces je sled logicky navazujících úkolů či činností, díky nimž je zhotoven dopředu určený soubor výsledků. Nevýrobní proces se dá popsat jako soubor činností, díky kterému se vstupy mění na výstupy. Zmiňované procesy se realizují jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích charakteru nevýrobního. Během těchto procesů se jakost a tvar vstupního materiálu nemění. (Šťastná, 2015), (Svozilová, 2011)

### **2.1 Administrativní procesy**

Většina nevýrobních procesů se vyskytuje v jakémkoliv druhu společnosti. Jedním z typů nevýrobních procesů jsou administrativní procesy, které korespondují s touto prací. Administrativní procesy doprovází společnost ve všech úrovních a sférách. Je pravda, že výrobní procesy po většinu doby pro firmu peníze vydělávají, zatímco nevýrobní procesy peníze spíše spotřebovávají. K tomu přispívá i fakt, že se mnohem více úsilí vynakládá na zlepšování procesů ve výrobní oblasti a velmi malá pozornost se přikládá nevýrobním procesům. (ipaczech, 2014)

Administrativní procesy jsou kancelářskými úkoly, které je potřeba vykonávat k udržení společnosti. Administrativním procesem můžeme nazvat cokoli, co podporuje podnikání a vyžaduje správu informací. Někdy je i administrativním procesem služba pro zákazníka. (velaction, n. d.)

### **2.2 Plýtvání v nevýrobních procesech**

Odstraňování plýtvání je jedním z nejdůležitějších bodů ve všech fázích nevýrobního i výrobního procesu. Jde o činnosti, které vyžadují náklady a nepřidávají hodnotu. Společnost je tvořena jak procesy výrobními, tak i nevýrobními. Středem zájmu společnosti by však mělo být, aby v podnicích probíhaly zejména ty procesy, které přidávají hodnotu a eliminovaly se procesy, které ji nepřidávají. Je nepochybné, že procesy, jež hodnotu nepřidávají, nelze

zcela odstranit. Zde jde pouze o to, aby se tyto procesy upravily tak, aby byly co nejvíce efektivní. Většinou jde o procesy nevýrobní oblasti (logistické, administrativní, výzkumné apod.). Cílem je tedy odstranit veškeré procesy a činnosti, které žádají náklady, tzv. plýtvání a zároveň nepřidávají hodnotu. Podstatou je stále účinněji využívat zdroje, ať už se jedná o informační, materiální, lidské či jiné, které vkládáme do společnosti. Nejen, že se tímto způsobem vydělá více peněz a sníží náklady, ale také se zvýší konkurenceschopnost společnosti a to je cílem všech podniků.

### **2.2.1 Druhy plýtvání v nevýrobních procesech**

Druhy plýtvání ve výrobních a nevýrobních oblastech se nijak výrazně neliší. Je zde rozdíl především v jejich výskytu.

**Nadbytek informací** – zde se jedná o předávání, získávání a vytváření dokumentů, které nejsou potřeba.

**Zásoby** – především uchovávání nepotřebných dat, informací a dokumentů a nadbytek kancelářských potřeb.

**Předání informací** – příliš lidí včleněných do komunikace.

**Výrobní postup bez účinku** – špatně a chybně napsané postupy pro zpracovávání dokumentace. Chybí popsání postupů, určení odpovědnosti osob a náplně práce.

**Zbytečná aktivita** – čekání na odpovědi, neúplné a chybné informace, hledání informací, dat a dokumentů a jejich třídění.

**Čekání** – čeká se na schválení, rozhodnutí, na požadovaná data, informace a dokumenty.

**Chyby** – vyskytují se především v dokumentech, informacích a také v pracovních postupech.

**Nedostatečné využívání schopností pracovníků** – málo se využívají jejich znalosti a dovednosti. (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007)

## **2.3 Štíhlý podnik**

Štíhlý podnik představuje provádění pouze takových činností, které jsou potřeba, vykonávat je hned, správně, rychleji než konkurence a přitom za ně vynakládat

méně peněz. Štíhlost podniku spočívá v děláni toho, co požaduje zákazník a vykonávat to s co nejmenším počtem činností. Jedná se o to, aby se vše odehrálo rychleji a s menším úsilím a díky tomu se vydělalo více peněz.

Štíhlý podnik se skládá ze čtyř oblastí (Košturiak, Frolík a kolektiv, 2006):

- štíhlá výroba,
- štíhlá logistika,
- štíhlý vývoj,
- štíhlá administrativa.

Práce se zaměřuje na administrativní činnost a proto je dále vysvětlena pouze nevýrobní část, a tou je štíhlá administrativa.

### **2.3.1 Štíhlá administrativa**

Pro potřeby práce je tato část zaměřena na štíhlou administrativu, která spadá do nevýrobních procesů.

Zatímco se štíhlá výroba zakládá na velmi kvalifikovaných pracovnících, kteří se snaží vše stále zdokonalovat, aby se produkovaly výrobky kvalitní a zároveň s co nejmenšími časovými ztrátami ve výrobním procesu, hlavním cílem štíhlé administrativy je vybudování stabilních a efektivně fungujících procesů, díky kterým podnik dosahuje požadované vysoké kvality, produktivity a výkonů v administrativních činnostech. Štíhlá administrativa se zabývá hledáním chyb v plýtvání a jeho odstraněním. (Kavan, 2002)

V administrativě se nachází mnoho druhů plýtvání. Úkolem štíhlé administrativy je tato plýtvání identifikovat a eliminovat je. Identifikace probíhá ve třech základních krocích (e-api, 2015):

- Visual Office Kaizen (vizuální),
- Process Office Kaizen (procesní),
- Object Office Kaizen (produktová).

## Visual Office Kaizen

Tato fáze je postavena na identifikaci plýtvání zrakem. Zde je zapotřebí všimnout si uspořádanosti, přehlednosti, bezpečnosti, značení šanonů, použitelnosti atd. Tento krok souvisí především s realizací metody 5S, zdokonalováním vzhledu a tvorbou standardů.

## Process Office Kaizen

Už podle názvu se dá usoudit, že tato fáze se zabývá identifikací plýtvání přímo v administrativních procesech. Je to například proces standardizace.

## Object Office Kaizen

Poslední fáze identifikace plýtvání v administrativě se zabývá konečnou optimalizací samotného produktu. Zde se jedná například o prezentace či tabulky.

Po identifikaci plýtvání a nalezení příčin, přichází na řadu další krok a tím je eliminace zjištěných příčin. Cílem eliminace je nalézt nejlepší možné řešení ke zlepšení procesu a zajištění jeho trvalého charakteru. Hledání efektivního řešení může probíhat **logicky**, kde je možnost využití principů eliminace, zjednodušení, kombinace či změny pořadí, nebo je zde varianta použití **kreativního hledání**, pro které je charakteristické například tzv. brainstorming, což je skupinová technika, která spočívá v zaměřování se na dané téma ve skupině. (e-api, 2015)

### 2.3.2 Odstranění plýtvání

Štíhlý podnik má několik metod pro odstranění plýtvání. Pro potřeby práce jsou zde uvedeny jen některé. Na zlepšení a zefektivnění se velmi významně může podílet kterákoli forma **standardizace**. Pod tímto pojmem se skrývá zavádění systematizovaných postupů, díky nimž se eliminuje více podob plýtvání současně. Jedná se především o standardizaci podnikové dokumentace, o které pojednává praktická část práce, dále jde o standardizaci činností jednotlivých procesů a výstupů, zakládání kontrolních průvodek a seznamů a dále pak o standardizaci rozmístění nástrojů a pomůcek.

Další metodou je **metoda 5S**. Tato metoda je jednou z nejdůležitějších metod při tvorbě štíhlého podniku. Z počátku se používala ve výrobní oblasti. V dnešní době se velmi často uplatňuje i v administrativě. Díky této metodě se zlepšuje kvalita

práce a pracovního prostředí a eliminuje se plýtvání. Podstatou metody je 5 základních kroků, po jejichž splnění by se mělo dostavit a především udržet výkonné pracoviště.

Název japonské metody se skládá z 5 počátečních písmen každého z kroků:

- **Seiri** (roztřídit) – první krok spočívá roztřídit věci na potřebné a nepotřebné.
- **Seiton** (vyčistit) – v dalším kroku se potřebné věci setřídí tak, aby mohly být rychle a jednoduše použity. Vše musí být lehce dostupné a zřejmé, kde je uloženo.
- **Seiso** (zpřehlednit, stabilizovat) – uspořádání, co čeho a kde má být. Jedná se o vytvoření určitého návrhu na standardizaci.
- **Seiketsu** (standardizovat) – předposlední krok pojednává o neustálém zlepšování. O návrhu z předešlého kroku informovat a náležitě prodiskutovat.
- **Shitsuke** (udržovat) – s vytvořeným standardem všechny seznámit a čas od času zkontrolovat jeho dodržování a případně provést úpravy (managementmania, 2015).

### 3 Základní charakteristika nákupu

Oblast nákupu v podniku se velmi významně podílí na přispění k podnikovému úspěchu. Znázorňuje všechna opatření, která vedou k obstarání významných a důležitých zdrojů a jejich následnému použití v rámci podniku. Na základě tohoto lze pojem nákup chápat jako (Synek a kolektiv, 2011):

- **funkci** – jako jeden ze zásadních úkolů, které se týkají podnikových aktivit,
- **proces** – jako vývoj použití a zpracování s dodávaným zbožím,
- **organizační jednotku** – pracovní místo, ke kterému je určena nákupní činnost.

Sférami řízení nákupu je zejména vytváření potřebného potenciálu, následně nakupované produkty a také koncepce s prostředky na nákup a hospodaření. Dalo by se říci, že nákup je v podstatě jakousi službou.

Cílem je vybudování dlouhodobých vztahů k externím zdrojům. Podnik od nákupu očekává účinné východisko nabyté při optimálních transakčních, dopravních a v ostatních nákladech. To vše při nejlepší dosažené kvalitě a v co nejkratším možném čase. To vše zároveň s nepřetržitým hledáním dalších vzájemných kooperačních a koordinačních možností. Velmi podstatnou funkci zde mají komunikační prostředky a technologie. Konečným řešením je využití formy, jenž poskytuje zvyšující se efektivnost dodavatelského procesu všem jeho účastníkům.

Realizaci nákupní činnosti ovlivňuje zejména (Synek a kolektiv, 2011):

- stav na nákupním trhu,
- úroveň komunikace,
- program služeb či výroby poskytovaných firmou.

Co se týče efektivnosti nákupní činnosti, tak nejsou zde rozhodujícími faktory jen nákupní ceny a dodací či platební podmínky, ale také náklady, které jsou spjaté s prací vlastní opatrovací složky.

Aby byla zajištěna transparentnost u používaných druhů materiálu, jejich žádanou velikost zásob, spotřební množství a další, je třeba standardizace příslušných dat. Dílčí standardy nenesou jen úlohu v podobě stavebních kamenů informačního systému nákupu nebo celé firmy a srovnávacích limitů, ale znázorňují důležité



hledisko růstu konkurenční schopnosti podniku tím, že poskytnou přesně a rychle určit obsah a formu, pružně odpovídat na požadavky a nároky zákazníků, předložit kalkulaci nákladů pro různorodé podoby produktů a především transparentně přesunout veškeré úpravy do celého postupu plánování a řízení podniku.

Úkoly nákupu se dají všeobecně sumarizovat takto (Synek a kolektiv, 2011):

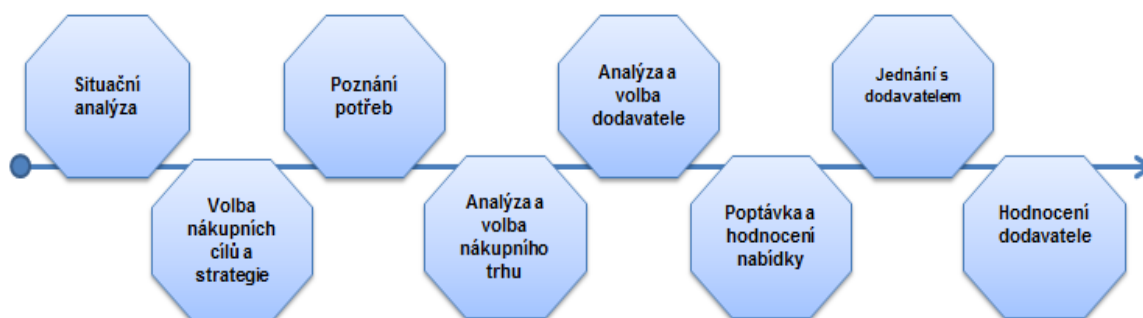
- vyhledání dodavatelů,
- výběr dodavatele,
- vytváření objednávky.

### **3.1 Nákupní marketing**

Marketing během posuzování různých druhů trhů, mimo jiné, rozlišuje i trh výrobců a spotřebitelů. Prvý zmiňovaný představuje trh, kde se uskutečňují transakce, které neobsahují finálního spotřebitele, ale zejména jednotlivé výrobce. Naproti tomu trh spotřebitelů je jakousi doménou marketingu, neboť pojímá tržní vztahy a to mezi výrobcí, obchodníky, zprostředkovateli odbytu a konečnými spotřebiteli. Mezitímco marketing si více všímá prodejních vztahů, je proto zapotřebí na těchto trzích hlídat a kontrolovat i pohled z druhé strany, z pohledu nákupce. V oblasti dosahování konkurenční výhody nese i nákup zodpovědnost za dodržování a uznávání podnikatelských kritérií. Je nutné, aby šlo o aktivní nákup, který se podílí na výběru materiálu při přípravě výroby, spoluúčastní se na vytváření materiálového standardu a na výběru substitučních materiálů.

Pro označení činnosti jako nákupní marketing, je nutné využít marketingové přístupy v každé fázi nákupního procesu, především určením nákupních cílů a nákupní strategie, výzkumem trhu, výběrem dodavatelů a nákupního trhu, rozhodování o vytváření zásob, vzájemně příhodných vztazích s dodavateli, co se týče kvality, podmínek platebních a dodacích, ceně a mnoho jiných složek dodávky.

Moderní materiálový management se domáhá využití veškerých součástí manažerského kruhu na stupni strategicko-taktické a operativní. Díky tomu lze, jako cestu k řešení problematiky, určit model nákupního marketingu, který nám uvádí obr. (Synek a kolektiv, 2011)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Syneka a kolektiv, 2011)

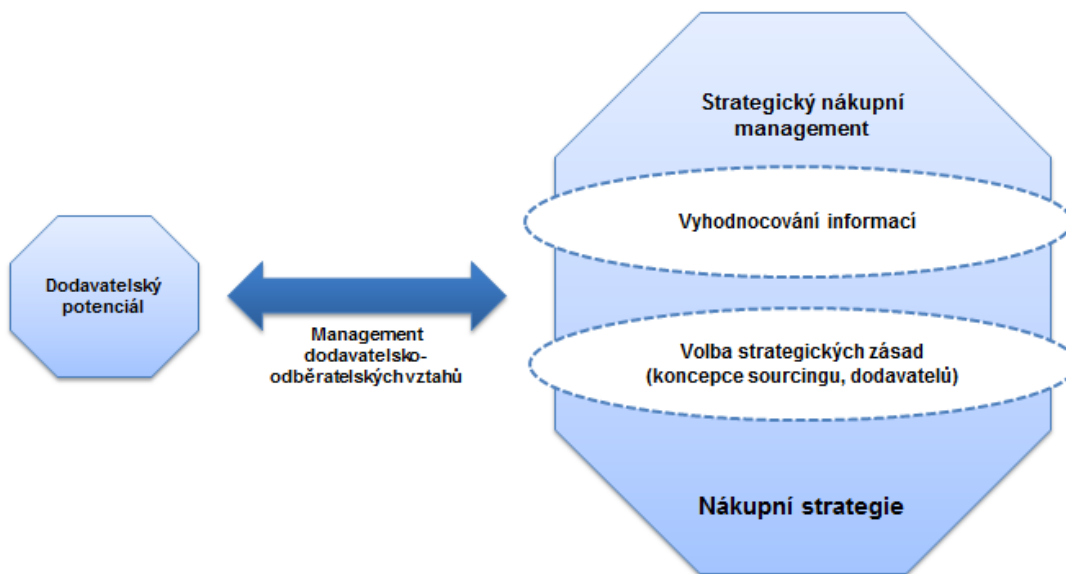
**Obr. 1 Zjednodušený model nákupního marketingu**

### 3.1.1 Situační analýza

Situační analýza má jádro ve zjišťování a následně vyhodnocování podmínek, na jejichž základě je posléze zvolena strategie nákupního marketingu. Jedná se o zmapování skutečností, jimž je zapotřebí přizpůsobit nákupní činnost, aby byla snížena případná rizika a hrozby a naopak byly využity i možné šance. Nejedná se pouze o analýzu vnějších podmínek, ale zahrnuje také vlastní slabé a silné stránky z pohledu ovlivnění nákupní činnosti. Analýza je důsledkem stálého marketingového výzkumu, interní i externí analýzy, orientované na sféru nákupního trhu.

### Strategický management nákupu

Je východiskem jak vlastní situační analýzy, tak průniku podnikového strategického managementu a nákupního managementu, což znamená, že podmínkou je souhra podnikové strategie a cílů se strategickými úkoly nákupního managementu.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Syneka a kolektiv, 2011)

**Obr. 2 Úkoly strategického nákupního managementu**

Nákupní management strategický poskytuje hlavní měřítka k rozhodování v důležitých fázích nákupního marketingu. Ať už se jedná o plánování nákupu, zabezpečení informací, tak i o vybírání a volení při nákupu nebo dalších typech spolupráce, při volení dodavatele a dodavatel'ských trhů.

## **Nákupní trh**

Průzkum nákupního trhu znázorňuje jeho komplexní a systematické sledování. V oblasti chystání určitých aktivit nákupu jde o účelový výzkum, který vede ke zhotovení přehledu a pochopitelnosti tržních vztahů. Analýza nákupního trhu v podstatě uvádí několik dodavatelů, které je nutné v následující fázi redukovat a analyzovat dle konkrétních požadavků a kritérií.

## **Dodavatel**

Dalším krokem analýzy v rámci nákupního marketingu jsou potenciální dodavatelé. Chybně zvolený dodavatel může podnik přivést ke ztrátám, které se těžko odstraňují ve vlastním rozběhnutém nákupním procesu. Výchozí bodem analýzy je vytvoření potenciální základny dodavatelů, kteří dokáží obstarat dodávky nakupovaných produktů, jež odpovídají požadavkům a kritériím. (Tomek, Vávrová, 2007)

## **4 Popis průběhu standardizace dokumentů**

Návrh tématu pro vypracování bakalářské práce jsem získala na mé povinné praxi na oddělení Řízení projektů nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Při nástupu na oddělení nákupu, v červenci 2014, jsem dostala nabídku práce na projektu, který byl vytvořen za účelem zefektivnění práce v útvaru. Jednalo se o sjednocení dokumentů a zjednodušení práce s použitím řízení dokumentů. Celý projekt zaměřený na standardizaci a vlastní řízení dokumentů měl dobu trvání od července 2014 do prosince téhož roku.

### **4.1 Představení útvaru**

ŠKODA AUTO a.s. je největším českým automobilovým výrobcem. Sídlo této společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde se v roce 1895 začla psát její historie pod názvem Laurin & Klement, který nese jména zakladatelů automobilky. Další závody se nacházejí ve Vrchlabí a v Kvasinách.

Jako každá velká společnost, tak i ŠKODA AUTO má několik oddělení, které jsou součástí chodu společnosti. Jedním takovým je i oddělení nákupu.

Řízení projektů nákupu, zkráceně NP, je jednou z hlavních částí nákupního oddělení ve ŠKODA AUTO a.s. Tento útvar zabezpečuje koordinaci a plánování nákupních činností. Jejich cílem je dopracování se k termínovým a finančním cílům zahraničních a evropských projektů. Předmětem činnosti tohoto útvaru v rámci nákupu je řízení projektů náběhu vozů v oblasti nákupu, zahraničních projektů (Indie) a také plánování rozpočtu.

### **4.2 Časový plán**

Prvním krokem k úspěšnému dokončení tohoto projektu bylo stanovení časového harmonogramu. Nejpozdějším termínem dokončení, tzv. deadline, byl rok 2015. Vzhledem k tomu, že projekt byl rozvrhnut do několika částí postupu, kterými bylo třeba projít a zpracovat, bylo velmi důležité správně si všechny tyto úseky rozvrhnout a optimálně načasovat. Každá část projektu měla různou náročnost na dobu provedení.

Z prvu bylo nutné provést analýzu současného stavu. Ta zahrnovala především sběr informací a dat potřebných k provedení standardizace a řízení dokumentů. Byla to jedna z nejnáročnějších částí celého projektu standardizace dokumentů.

Náročná byla jak z důvodu informačního, tak se zde vyskytla komplikace v podobě firemní dovolené, která právě ve firmě probíhala. S touto nesází bylo předem počítáno a pro zmíněnou část bylo tudíž vyhrazeno 8 týdnů. Nedílnou součástí byla také syntéza, pro kterou se stanovilo časové období 5 týdnů. Dalším z kroků byla optimalizace, která následovala po provedení syntézy dokumentů. Na tuto část se v časovém plánu vyznačila doba 4 týdnů. Postupně se dopracovalo až ke kroku, který zahrnoval vytvoření standardního dokumentu. Tento krok se rozložil do dvou týdnů. Poslední fází bylo zaznamenání a samotné představení dokumentace. Deadline tohoto projektu je znázorněn v tabulce 2 a byl stanoven na 51. týden 2014, tj. konec roku 2014.

**Tab. 2 Časový plán**

KROKY	Týdny roku 2014																								
	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.	41.	42.	43.	44.	45.	46.	47.	48.	49.	50.	51.	52.
ANALÝZA																									
Sběr dat																									
Kategorizace																									
Archivace																									
SYNTÉZA																									
Zvolení																									
Nalezení																									
OPTIMALIZACE																									
STANOVENÍ STANDARDNÍHO DOKUMENTU																									
PŘEDSTAVENÍ																									

Na obrázku je možné vidět jednotlivé kroky projektu, které jsou pro lepší a rychlejší orientaci rozlišeny různými barvami s legendou a vlastním dílčím popisem. Tabulka je rozdělena do kalendářních týdnů roku 2014. Jsou v ní vyznačené jak všechny fáze, tak i kolize v podobě firemní dovolené a období vánoc, o které se čas na vypracování zkrátil. Modrou barvou je proloženo celé období projektu. Tato barva značí archivaci získaných informací a dat, kterou bylo nezbytné provádět po celou dobu procesu.

Tab. 3 Legenda časového plánu

LEGENDA
DOVOLENÁ
ANALÝZA (sběr dat, kategorizace, archivace)
ANALÝZA (archivace)
SYNTÉZA ( zvolení, nalezení)
OPTIMALIZACE
STANOVENÍ STANDARDNÍHO DOKUMENTU
PŘEDSTAVENÍ

V legendě časového plánu je vyobrazeno sedm kroků, které jsou rozlišeny sedmi různými barvami.

### 4.3 Záznamový arch

U takového rozsáhlejšího projektu se zjišťuje mnoho různorodých informací a je nutné je dokumentovat a zaznamenávat průběžně po celou dobu. Z tohoto důvodu byl vytvořen záznamový arch, do kterého se průběžně zapisovaly nabyté informace nezbytné pro řízení projektu dokumentace.

Záznamový arch byl zhotoven v programu MS Excel a obsahoval několik sloupců, jak je možné vidět v tabulce 4, kde je, z důvodu příliš obsáhlého seznamu, uvedena pouze jeho část. V prvním sloupci jsou zapsána jména lidí, od kterých jsou informace získány. V druhém je uvedeno datum schůzky s konkrétním zaměstnancem. V dalším sloupci jsou pak zaznamenány typy dokumentů, které dotyčný zaměstnanec používá, tj. pozdější nezbytné přístupy. V následujícím sloupci byly vypsány účely, pro které jsou dokumenty využívány a v posledním sloupci informace, které říkají na jaká grémia je dokument využíván.

**Tab. 4 Ukázka záznamového archu**

		STANDARDNÍ DOKUMENTY			
		Datum	Typ dokumentu	Účel	Grémia
1.	Michal				
2.	Josef				
3.	Alena				
4.	Jan				
5.	Kateřina				
6.	Pavla				
7.	Marek				

Pro rychlejší záznam do archu a lepší a pohodlnější orientaci, byl zhotoven seznam grémií. Každé grémium bylo označeno a identifikováno písmeny abecedy s vysvětlující legendou. Ukázka způsobu, jakým se do záznamového archu nasbírané informace zapisovaly, je ukázán v příloze 1.

#### **4.3.1 Grémia**

Grémium je sdružení lidí stejného odborného zaměření. Jedná se o pracovní jednání, na kterém se sejdou členové několika odborných oddělení a diskutují o různých podmínkách a řešeních vzniklých problémů. Projednávají a schvalují se zde i finanční záležitosti projektu a další důležité kroky pro hladký průběh směřující k úspěšnému ukončení projektu.

Při každém interview bylo důležité využít všechen vymezený čas, který byl k dispozici. Proto byl zhotoven již zmiňovaný seznam v podobě tabulky. Díky následující tabulce se ušetřil čas a zápis v záznamovém archu byl přehlednější. V tabulce 5 jsou zmíněna pouze některá grémia, a to ta nejčastěji diskutovaná.

**Tab. 5 Ukázka legendy grémií**

<b>GRÉMIA</b>	
A	Projektový tým
B	PK/PSK
C	Pilotní hala
D	Ako tým (změnová komise)
E	Kontrolní den
F	TPPA
G	Náběhový tým
H	Odchylková komise
I	Premeeting (ŠSC)
J	TOP TER
K	PG-N

V uvedené tabulce je vyobrazena pouze část skutečného seznamu grémií. Zde jsou představena pouze grémia, která byla nejčastěji předmětem diskuze.

#### **4.4 Analýza skutečností**

V této fázi probíhala analýza získaných informací a aktuálního stavu řízení dokumentace. Jde o vědecký postup vytvořený na dekompozici celku na jednotlivé dílčí základní části. Účelem analýzy je poznat důležité a nezbytné atributy elementárních součástí celku, rozeznat jejich bázi a principy. Díky analýze byla získána důležitá data a informace nezbytné pro další průběh projektu. Informace byly dále zpracovány, roztríděny a podle jejich vyhodnocení se práce dále odvíjela.

Z analýzy stavu řízení dokumentace vyplynulo, že administrativní procesy, co se týká používaných dokumentů v tomto útvaru, každý praktikuje jiným způsobem. Díky analýze skutečností se ukázalo, že několik lidí na jednu a tu samou problematiku používá několik variant dokumentu. Každý má svůj dokument, na který je zvyklý a kterému rozumí. Tím se ale mohou vyvolat komplikace v podobě informačního šumu, nepochopení a dalších nepříjemných situací, které ovlivní výkon práce. Na tuto hrozbu bylo třeba se zaměřit a v dalších fázích ji eliminovat.



#### **4.4.1 Sběr dat**

Pro sběr potřebných údajů a dat byla zvolena forma osobního setkání s respondenty a interview. Zorganizovat tato setkání byla ovšem velmi komplikovaná. V období, kdy byla analýza prováděna, probíhaly letní měsíce, červenec a srpen, a s nimi spojená firemní dovolená. Využito bylo tedy funkce plánování v MS Outlook, pomocí které byla vždy odeslána žádost s termínem o přibližně 30 minutovou schůzku. S každým z dotazovaných probíhala schůzka na klidném místě na pracovišti a hlavním tématem diskuze byly odpovědi na otázku: „*Jaké dokumenty, za jakým účelem a pro která grémia používáte?*“. Po zodpovězení této otázky byly dle potřeby a průběhu interview položeny další, neméně důležité dotazy, které doplňovaly a ucelovaly vypovídající schopnost celého interview. Dále byl každý z dotazovaných požádán o zaslání používaných dokumentů, které byly předmětem diskuse a mohlo se s nimi dále pracovat a mířit k uskutečnění záměru.

#### **Typ dokumentu**

Odpovědi, na otázku jaké druhy dokumentů používáte, byly různorodé, dle funkčního postavení v odborném útvaru. Většinou to byly dokumenty v podobě prezentace vytvořené v MS PowerPoint, různé protokoly, stanoviska, agendy, briefingy či backupy. Druhy dokumentů se lišily podle grémií, pro která jsou využívány. V odpovědích se nacházely i varianty, že dokument, vztahující se k určitému grémiu, se nepoužívá žádný. Tato varianta se vyskytovala zřídka kdy.

#### **Účely používaných dokumentů**

Jak je patrné ze záznamového archu (viz Příloha 1), účely, pro které se dokumenty používají, se vzájemně liší.

#### **4.4.2 Kategorizace dokumentace**

Jedná se o postup, při kterém jsou objekty a myšlenky identifikované, a dále rozlišované. Kategorizace neboli shlukování dokumentů značí, že objekty jsou sdružené dle vlastností nebo charakteristického účelu.

V případě popisovaného projektu tomu byla zaměstnanci navštěvovaná grémia čili meetingy, mezi které byly získané dokumenty rozřazeny. Na každý z meetingů se používá jiný typ dokumentů. To ovšem neznamená, že u každého z grémií byl jen

jediný dokument. U jednoho grémia byly například tři dokumenty a u dalšího grémia pouze jeden používaný dokument. Počet dokumentů u každého z grémií se lišil v závislosti na účelu, účasti a zastupované funkci zaměstnance na konkrétním meetingu.

#### **4.4.3 Archivace dokumentace**

Archivace dat a informací je proces, jenž slouží k dlouhodobému zachování a též i zálohování dat. Toto uchovávání dat bylo prováděno na notebooku. Pro snížení pravděpodobnosti ztráty dat, bylo prováděno pravidelně i elektronické zálohování získaných dat. Záloha neboli záložní kopie je taková kopie dat, která je umístěna na dalším datovém nosiči. V tomto případě se jednalo o USB flash disk, který slouží jako přenosné vysokokapacitní paměťové zařízení k uchování dat po delší dobu.

Průběžně byl archivován a zálohován celý průběh postupu. Archivovaly a zálohovaly se jak získané dokumenty a informace od zaměstnanů, tak i prezentace, která se začala vytvářet už při seznámení se s projektem a do které byly vkládány mé osobní poznatky. V prezentaci byl popisován celý průběh a vývoj standardizace a řízení dokumentů. Po celou dobu se obnovovala a doplňovala data o nové údaje. Tato prezentace sloužila také jako pomůcka při představování projektu u interview.

#### **4.5 Syntéza**

Tento pojem znamená obecné pojmenování pro proces, který spočívá ve spojování dvou či více částí v jeden celek. V tomto kroku jde o zvolení či nalezení správného dokumentu a odstranění těch, které nejsou vhodnými kandidáty ke standardizaci. Při aplikování syntézy pozorujeme vzájemné důležité spojitosti mezi jednotlivými prvky jevu, a tak se hodnotněji a hlouběji seznamujeme s jevem jako s celkem. Syntéza napomáhá objevovat vnitřní principy fungování jevu a jeho vývoj. Analýza a syntéza představují neoddělitelnou jednotnost. Oba tyto procesy se vzájemně doplňují a prolínají.

Po nasbírání a nashromáždění dat, informací a dokumentů, byl na řadě další z nelehkých úkolů. Všechny dokumenty, které byly doposud získány, musely být kompletně prohlédnuty, roztříděny a dále pak nastala volba zvolit či nalézt ten

správný dokument pro vytvoření standardu. Získané dokumenty byly roztříděny do složek podle grémií. Pro účely rychlejší orientace a hledání konkrétního dokumentu byla v programu MS Excel vytvořena jednoduchá tabulka. Tato tabulka obsahovala hlavní sloupec tvořený z grémií, ke kterým jsou přiřazeny všechny používané dokumenty i s účely použití a jmény lidí, které tyto dokumenty využívají a od kterých byly konkrétní dokumenty získány. Tabulka sloužila jako pomůcka při rozhodování o osudu dokumentů. Stanoveny byly dva postupy, kterými se dopracovalo k určení správného dokumentu ke standardizaci.

První varianta byla **zvolení** správného dokumentu. Tento postup probíhal následujícím způsobem. Sešla jsem se s několika odpovědnými pracovníky a uspořádal se tzv. brainstorming. Na stůl se rozložily od každého grémia všechny existující a používané dokumenty. Z této škály dokumentů stejné problematiky, byl na bázi konsensu těchto pracovníků, zvolen jediný dokument jako ten správný standard. Rozhodovalo zde mnoho faktorů. Jednalo se například o frekvenci používání určitého dokumentu, obsahu a v neposlední řadě zde také hrál velmi významnou roli vzhled a design dokumentu.

V případě, že ani jeden z předložených dokumentů nebyl vhodným kandidátem pro určení a prohlášení ho za standard, zvolila se možnost **nalezení** toho správného dokumentu. Tento postup spočíval v nalezení standardizovaného dokumentu pro danou problematiku v koncernu VW a nalezený dokument stanovit jako standard pro ŠKODA AUTO. U tohoto postupu probíhalo osobní dotazování se kolegů, zda se někdy setkali s nějakým VW dokumentem, či zda již nějaký standardní dokument nepoužívají. Jelikož se u této varianty nalezený dokument musel celý přetvořit a přizpůsobit podmínkám a pravidlům CI, byla zde varianta zpětné vazby ze strany koncernu o používání pouze jejich vytvořených typů dokumentů.

#### **4.6 Optimalizace**

Jedná se o proces výběru, kde se z množství možných jevů vybírá ta nejlepší varianta. Po zvolení nebo nalezení dokumentu, určeného ke standardizaci, je potřeba ho přizpůsobit znalostem a schopnostem ŠKODA AUTO. U zvoleného dokumentu se sešlo menší grémium, které čítalo tři lidi. Ti zvolený dokument celý prošli a společně určili, co je potřeba v dokumentu doplnit, aby se mohl

plnohodnotně používat. Jelikož u varianty nalezení toho správného dokumentu, který se určil ke standardizaci, se použil standardní dokument z koncernu VW, bylo potřeba přizpůsobit ho formátu ŠKODA AUTO. To zahrnuje úpravu barevnosti, hlavičky, písma a dalších věcí typických výhradně pro tuto společnost.

## Barvy

Pro ŠKODA AUTO jsou typické především barvy zelená a šedá. Používají se v grafech, tabulkách a dalších podkladech. V následujícím obrázku jsou zobrazeny různé odstíny šedé a zelené barvy, které se mohou ve společnosti používat.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2015

**Obr. 3 Odstíny barev**

Mezi těmito danými barvami jsou přípustné také barvy červená a žlutá. Ty se ale používají pouze v případě odchylek a diagramů sledovanosti.

## Hlavička

Dalším z typických znaků této společnosti, podle kterého se na první pohled rozezná od ostatních, je originální hlavička dokumentů, která je znázorněna na obrázku 4. Ta se sestává především z charakteristického prvku pro ŠKODA AUTO, z jeho loga, který představuje okřídlený šíp zelené barvy. Tento prvek šablony je jakousi stopkou, za kterou by se text či část grafu neměla dostat.

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2015

#### **Obr. 4 Hlavička dokumentu**

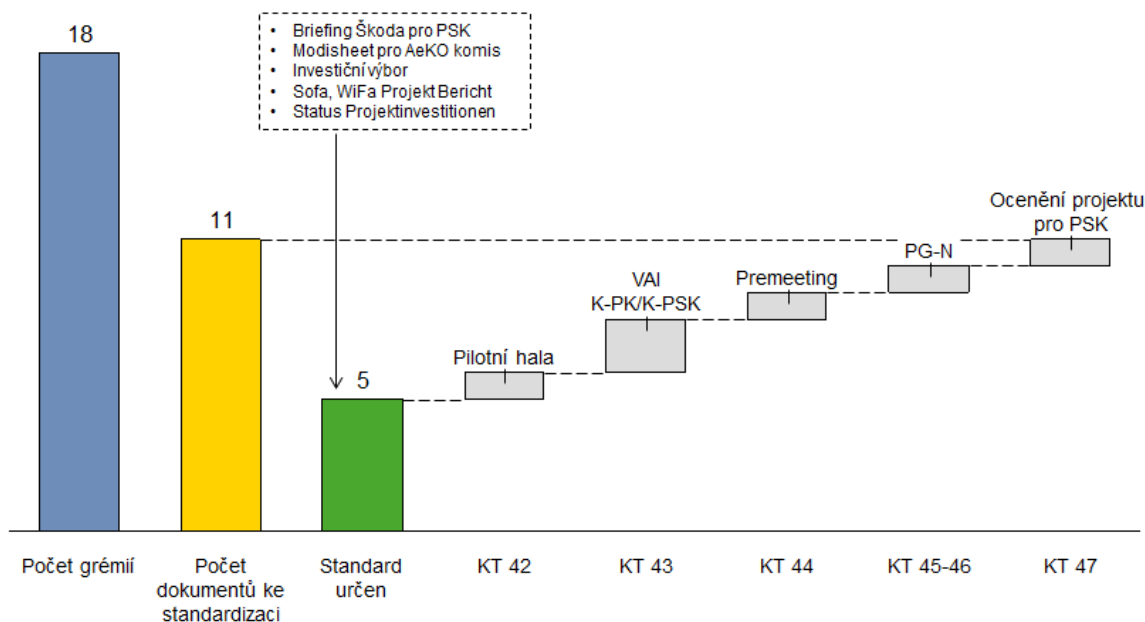
Tato hlavička je neměnná a je pevně vložena v každé šabloně dokumentu, která se nachází v programech MS Word a MS PowerPoint a vytváří její Corporate Identity.

### **Písmo**

Společnost používá dva typy písma. Jedním z nich je všeobecně známá a používaná **Verdana** a druhým motivem písma je **Škoda Pro Office**. Pro interní potřeby se využívá primárně vlastní písmo Škoda Pro Office vytvořené pomocí Corporate Identity. Pro externí účely, komunikaci s dodavateli apod., se využívá font Verdana. Je to z důvodu plynulé komunikace se sdělením všech informací. V případě použití písma Škoda Pro Office, by k nejasnostem ve sdělení informací mimo společnost mohlo dojít, v podobě vynechání či záměny písmen, jelikož programy ostatních společností tento typ písma nepodporují.

### **4.7 Stanovení standardního dokumentu**

Po stanovení si časového harmonogramu, vytvoření záznamového archu a všech krocích a fázích, které bylo potřeba splnit, tzn. po analýze skutečností, která zahrnovala sběr dat, kategorizaci a archivaci dokumentace, dále po syntéze a v neposlední řadě seznámení se s optimalizačními prvky, se mohlo plynule přejít k dalšímu kroku a postupně vytvářet standardní dokumenty. Standardizace každého z dokumentů byla rozplánována do několika kalendářních týdnů. Před začátkem procesu vytváření standardních dokumentů, tedy po analýze, jejím vyhodnocení a naplánované syntéze, byl vytvořen pro přehled průběhu celého projektu graf (viz Obr. 5), který znázorňoval všechny zjištěné informace a naplánované kroky, které budou v průběhu příštích týdnů následovat.



**Obr. 5 Průběh standardizace dokumentů**

V grafu se nachází několik sloupců odlišených čtyřmi různými barvami. Graf začíná třemi barevnými sloupci. V prvním modrém sloupci je znázorněn celkový počet grémií, které pracovníci oddělení navštěvují. V dalším je stanoven počet dokumentů určených ke standardizaci. V třetím zeleném sloupci je vyobrazeno pět dokumentů, které již byly určeny jako standard. V dalších sloupcích jsou do šesti kalendářních týdnů rozplánovány zbývající dokumenty, ze kterých je třeba vytvořit standardní dokument. Po vytvoření posledního standardního dokumentu, ve 47. kalendářním týdnu roku 2014, je dovršen stanovený počet dokumentů určených ke standardizaci.

#### 4.8 Zaznamenání a představení

Finální krok je obeznámit zaměstnance se všemi vytvořenými standardy a jejich zveřejnění.

Po celou dobu procesu standardizování, bylo vše zaznamenáváno. Vytvářeny byly tabulky, prezentace a grafy. Během toho byla budována přehledná struktura standardních dokumentů i v pracovní složce, do které mají přístup všichni zaměstnanci útvaru. Struktura byla rozplánovaná do několika složek. Vytvořilo se tolik složek, kolik bylo grémií, ke kterým se zhotovoval standardní dokument. Po vytvoření dokumentu, se do každé složky vložil kompletní dokument, připravený k použití. Po dokončení standardizace všech naplánovaných dokumentů byla

v programu MS Excel vytvořena jednoduchá tabulka, kterou pro lepší představu uvádí tabulka 6.

**Tab. 6 Přehled standardních dokumentů**

Pozice	Standardní dokument + Link	Gremia	Standard Škoda/VW
1	<a href="#">Ocenění projektu pro PSK</a>	Produktový tým PK/PSK	Škoda
2	<a href="#">Briefing Škoda pro PSK</a>	PK/PSK	VW
3	<a href="#">Briefing PK, PSK\K-PSK</a>	K-PK/K-PSK	VW
4	<a href="#">PH/VPH - status nákupu</a>	Pilotní hala	VW
5	<a href="#">Modisheet pro AeKO komis</a>	Změnová komise	Škoda
6	<a href="#">Targety pro Forward sourcing</a>	Premeeting	Škoda
7	<a href="#">Projekt Status pro PGN</a>	PG-N	Škoda
8	<a href="#">Investiční výbor</a>	Investiční výbor	Škoda
9	<a href="#">Sofa, WiFa Projekt Bericht</a>	Sofa, Wifa	VW
10	<a href="#">VAI Bericht - Finanz</a>	VAI	VW
	<a href="#">VAI Bericht - K-BN</a>		VW
11	<a href="#">Status Projektinvestitionen</a>	PG-N	Škoda

V prvním sloupci tabulky se nachází čísla pozic, které se shodují s pozicemi složek. V druhém je název dokumentu, který zároveň slouží jako hyperlink do dané složky. V dalším je ke každému dokumentu přiřazeno grémium, pro které je dokument zhotoven a dále pak informace o tom, zda je to standard zhotovený z dokumentu ŠKODA či VW. Tímto je zaručena kontinuita. Tato tabulka se vložila do jedné pracovní složky, kam mají přístup zaměstnanci útvaru. Po otevření této složky stačí zaměstnanci jen několik málo vteřin pro získání potřebného dokumentu. Vybere si vhodný dokument pro problematiku, kterou právě řeší, následně klikne na název dokumentu, který je zároveň hyperlinkem, což ho dostane přímo k příslušnému dokumentu, který pro svou práci potřebuje.

Po dokončení kompletní standardizace všech dokumentů, které pro tento projekt byly určeny, bylo využito možnosti vložení všech dokumentů na týmový web. Za pomoci správce tohoto webu byly všechny dokumenty vloženy právě tam.

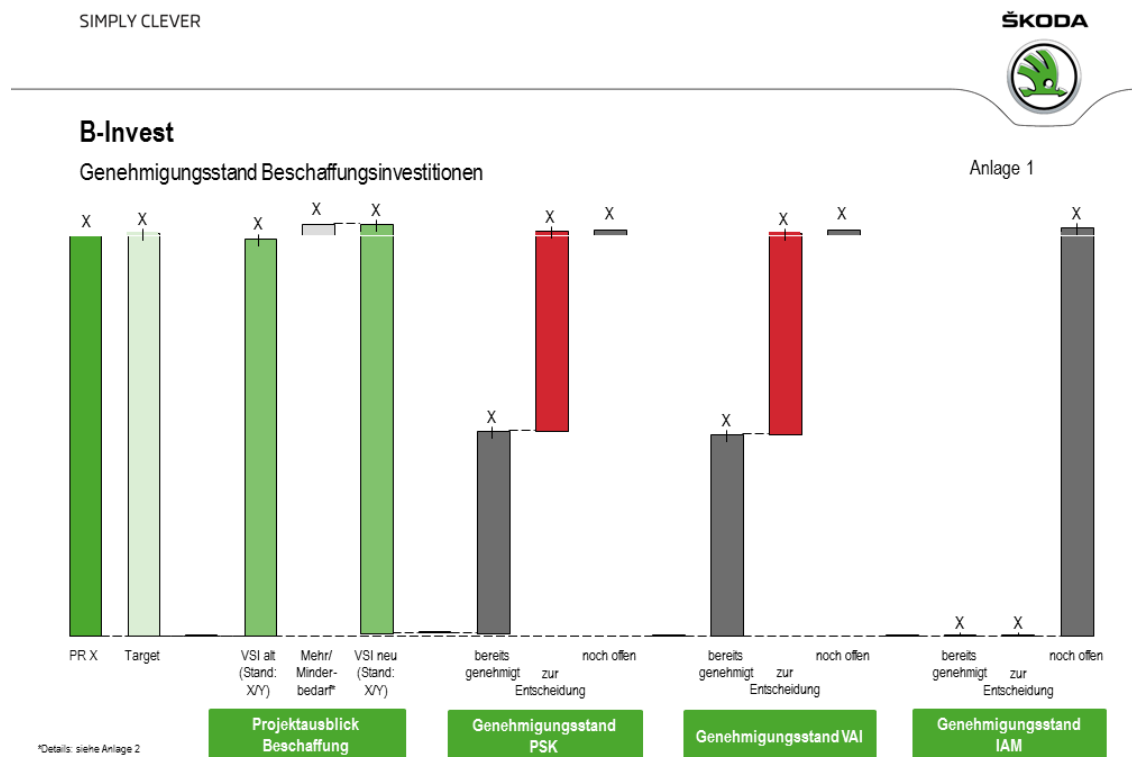
Týmový web je virtuální prostor, do kterého má přístup pouze určitá skupina lidí, která byla schválena správcem tohoto webu. V tomto případě jsou to pracovníci oddělení Řízení projektů nákupu. Tento web napomáhá k organizaci, rozdělení a k celkovému zefektivnění práce. Uživatelé webu zde mají k dispozici kalendář, úložiště souborů, které bylo využito pro tuto práci a také třeba záznamy úkolů a spousty dalších možností a funkcí.

Do týmového webu má každý uživatel rychlý přístup a pod složkou *Standardní dokumenty* má během několika vteřin pro svou práci k dispozici jakýkoliv standardní dokument, který si může z webu stáhnout a začít s ním pracovat. Dokumenty jsou na týmovém webu přehledně seřazeny do seznamu podle grémíí.



## 5 Standardizovaný dokument

Jako ukázka procesu konkrétního vytvořeného standardu byl vybrán dokument zvaný *Stav investic projektu nákupu* znázorněný na obrázku 6.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2015

**Obr. 6 Standardní dokument**

### Analýza

Představovaný dokument se nejprve podrobil analýze. Při analýze bylo zjištěno, kde se dokument uplatňuje, k čemu slouží a kdo všechno ho používá. Poté byl společně s několika dalšími dokumenty zařazen ke stejné problematice a určen jako možný kandidát ke standardizaci

Dokument je určen pouze pro top management oddělení nákupu na projektová grémia značky. Zobrazuje aktuální investiční situace na určitém projektu.

Celý graf se dá rozdělit na dvě části. První část grafu vyjadřuje projektový stav investic z hlediska plánování. Zde jsou zachyceny plánované výdaje (veškeré

výdaje ve ŠKODA AUTO jsou plánovány v plánovacím kole tzv. Planungsrunde, kde každý projekt má stanovený výdajový rámec) a finanční target, neboli výdajový cíl, který určí produktový manažer ve spolupráci s controllingem. Můžeme zde také vidět porovnání stavu dvou období a rozdíl mezi nimi. Naproti tomu druhá část zachycuje stav schválení investic na grémiích. V případě velkých projektů probíhá tzv. trojúrovňové schvalování investic. V první fázi se plán investic představí podnikové komisi pro strategii produktů, tzv. PSK, poté koncernové komisi. Po schválení se plán investic předloží výboru koncernového představenstva pro investice. Jestliže návrh plánovaných investic obstojí i zde, putuje na konec do investičního výboru značky ŠKODA. Tento investiční výbor, jakož i komisi pro výrobky, tvoří zástupci ze všech oblastí.

## **Syntéza**

Následoval další krok, a sice syntéza. K dané problematice se nevybral žádný vhodný zástupce ze škály nasbíraných dokumentů společnosti, tudíž se přistoupilo k variantě nalezení dokumentu z koncernu VW, jenž byl vybrán na základě doporučení pracovníků, kteří s dokumentem již pracují. Popisovaný dokument je tedy koncernový, tudíž se musel přizpůsobit pravidlům a podmínkám společnosti dle CI.

## **Optimalizace**

Celý graf, který je vytvořen v programu Think Cell, což je doplněk MS PowerPointu na snadné a rychlé vytváření grafů, byl vložen do šablony, kde je přednastavená hlavička s logem společnosti. Dále bylo, podle CI, upraveno písmo na font Škoda Pro Office. Značná změna se provedla i v barvách, kde všechny sloupce jsou v odstínech zelené či šedé barvy, které jsou povoleny a vyskytují se zde i červeně značené odchylky. Aby dokument mohl být plnohodnotným standardem a připraven pro každého k okamžitému použití a neovlivňoval hodnotami výkon práce zaměstnanců, byla čísla v grafu smazána a nahrazena křížkem.

### **5.1 Shrnutí a analýza dopadů**

Jelikož byl popisovaný dokument převzat z koncernu, dostalo se nám zpětné vazby, díky níž se dokument v této upravené podobě používat nebude. Až na

tento jediný poznatek, je hodnocen celý projekt standardizace a řízení dokumentace v útvaru NP jako úspěšný.

Při analýze na začátku celého projektu bylo zjištěno, že řízení dokumentace není zcela podchyceno. Bylo zde množství různorodých dokumentů, které bylo potřeba sjednotit a na základě toho přispět ke zefektivnění výkonu práce zaměstnanců útvaru.

Uskutečňování projektu na oddělení Řízení projektů nákupu probíhalo bez větších komplikací. Všichni pracovníci byli velmi milí, vstřícní a ochotní při zodpovídání otázek a dotazů. Téma projektu je zajímavé a rádi přispěli informacemi a především svými zkušenostmi a radami.

Jedním z důvodů, pro který byl projekt vytvořen, bylo usnadnění práce zaměstnanců s používanými dokumenty. Dopady na personál jsou hodnoceny kladně. Odpadlo zdlouhavé upravování dokumentů v časovém stresu a tím způsobený. Díky tomuto vytížení, může dojít k nekvalitně provedeným pracovním úkonům. Další výhodou pro zaměstnance spočívá v množství dokumentů určených k jedné problematice. Nyní všichni pracovníci mají k dispozici jeden plnohodnotný dokument připravený k okamžitému použití. Odpadá tak riziko nepochopení informací, které jsou v dokumentu obsaženy. Dalším poznatkem a eliminací plýtvání v administrativním procesu je úspora času na výkon práce, který se zbytečně marnil při vyhledávání požadovaného dokumentu. Všechny potřebné standardní dokumenty jsou vloženy na týmovém webu, do kterého mají rychlý přístup všichni zaměstnanci útvaru. Ušetřený čas se tak může využít k dalším pracovním úkolům.

## Závěr

Tato bakalářská práce pojednává o výskytu a důležitosti standardizace ve výrobních i nevýrobních procesech. Na začátku teoretické části je vysvětlen pojem standardizace, její využití a přínosy. Poté práce přechází do nevýrobních procesů, kde jsou popsány zejména administrativní procesy, které do této oblasti spadají a jsou náplní praktické části práce. Je zde uvedeno několik druhů plýtvání a způsoby, kterými lze tato plýtvání odstranit.

Cílem této práce bylo přispět ke zjednodušení a zefektivnění práce s používanými dokumenty v útvaru. Vytvořit transparentní a zjednodušený přístup k využívaným dokumentům a tím eliminovat plýtvání na pracovišti a přispět tak i ke kvalitnějším pracovním výkonům. Toho bylo dosaženo pomocí standardizace používané dokumentace. Průběh standardizace spočíval v několika krocích. Počátkem všeho byla analýza aktuálního stavu. Následovala syntéza, kde se vybral konkrétní dokument pro provedení standardizace. V dalším kroku se dokument přizpůsobil podmínkám společnosti. Celý proces byl završen vložením vytvořených standardů na týmový web útvaru. Díky tomu je nyní dokumentace přehlednější, pohodlnější, dostupnější a rychlejší. Dokumenty jsou přístupné každému zaměstnanci útvaru a připravené k použití.

Celý proces standardizace probíhal ve velmi příjemném kolektivu zaměstnanců, ochotných spolupracovat a podílet se na tomto zlepšení. Po čas procesu proběhly menší změny v podobě nově příchozích zaměstnanců, kteří nebyli plně zapojeni do tohoto projektu. Jelikož se standardními dokumenty nejsou obeznámeni všichni pracovníci, z důvodu nových nástupů do útvaru, navrhovala bych uspořádat krátké školení, ve kterém se všechny vytvořené dokumenty představí a především se všem ukáže, kde jsou veškeré standardy uloženy. Aby se toto školení nemuselo opakovat s každým novým nástupem zaměstnance, doporučovala bych, z důvodu vzniklých nákladů na navrhované školení, zhotovit manuál pro nově příchozí zaměstnance. Vytvořená příručka, ať už v elektronické či papírové formě, by obsahovala stručný popis používaných standardních dokumentů i s informací, kde se zmiňované dokumenty nachází. Dále bych doporučila vytvořené standardní dokumenty pravidelně kontrolovat, aktualizovat a upravovat je. To vše by přispělo

k vyšší produktivitě a plynulejšímu chodu na pracovišti a zamezilo se tak zbytečnému plýtvání v administrativních procesech.

## Seznam literatury

API. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (1. část)*. E-API.cz. [online]. 2015, [cit. 18. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.e-api.cz/25772n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1.-cast>>.

API. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část)*. E-API.cz. [online]. 2015, [cit. 18. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>>.

API. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (3. část)*. E-API.cz. [online]. 2015, [cit. 18. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.e-api.cz/25774n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-3.-cast>>.

IMAI, M. *Kaizen: metoda jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.

IPA. *Nálet na administrativní procesy*. IPACZECH.cz. [online]. 2014, [cit. 20. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/nalet-na-administrativni-procesy>>.

KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.

MANAGEMENTMANIA. *Metoda 5S*. MANAGEMENTMANIA.cz. [online]. 2013, [cit. 18. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<https://managementmania.com/cs/metoda-5s>>.

MANAGEMENTMANIA. *Úrovně řízení a typy managementu*. MANAGEMENTMANIA.cz. [online]. 2015, [cit. 18. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>>.

MAŠÍN, I., KOŠTURIÁK, J. a DEBNÁR, P. *Zlepšování nevýrobních procesů: Úvodní program pro servisní a procesní týmy*. 1. vyd. Liberec: Institut technologií a managementu, 2007. ISBN 80-903533-3-9.

SVOBODA, V. *Corporate Identity*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-106-1.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika 5., aktualizované a doplněné vydání*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠKODA AUTO A.S. Interní materiály, 2015.

ŠŤASTNÁ, L. *Návrh metodiky pro aplikaci metod průmyslového inženýrství do administrativních procesů*. [Disertační práce.] Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2015.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-955-1.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1479-0.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

VELACTION. *Administrative Processes*. VELACTION.com. [online]. n. d., [cit. 20. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.velaction.com/administrative-processes/>>.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Zjednodušený model nákupního marketingu .....	26
Obr. 2 Úkoly strategického nákupního managementu.....	27
Obr. 3 Odstíny barev .....	36
Obr. 4 Hlavička dokumentu .....	37
Obr. 5 Průběh standardizace dokumentů .....	38
Obr. 6 Standardní dokument .....	41

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Fáze komplexní standardizace.....	13
Tab. 2 Časový plán .....	29
Tab. 3 Legenda časového plánu .....	30
Tab. 4 Ukázka záznamového archu .....	31
Tab. 5 Ukázka legendy grémií.....	32
Tab. 6 Přehled standardních dokumentů .....	39



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Ukázka způsobu zápisu do záznamového archu .....	50
---	----

## Příloha č. 1 Ukázka způsobu zápisu do záznamového archu

### STANDARDNÍ DOKUMENTY

		Datum	Typ dokumentu	Účel	Grémia
1.	Michal				
2.	Josef				
3.	Alena	10.7.2014	C) Jednotná PowerPoint prezentace D) Stanoviska dodavatelů (modisheet) E) Žádný	C) Prezentace aktuálního statusu projektu nákupu D) Schválení změn včetně požadovaných nákladů E) Žádný	C, D, E
4.	Jan				
5.	Kateřina	15.7.2014	C) Jednotná PowerPoint prezentace D) Stanoviska dodavatelů L) Agenda	C) Prezentace aktuálního statusu projektu nákupu D) Schválení změn včetně požadovaných nákladů L) Kontrola objednávek nákupu	C, D, L
6.	Pavla	10.7.2014	C) PowerPoint prezentace H,D) Stanoviska nákupčích E,F) Protokol o zápisu	C) Prezentace aktuálního statusu projektu nákupu H,D) Schválení změn a odchylek včetně nákladů E,F) Kontrola zápisu, zaurgování objednávek, dodávek dílů	C, D, E, F, H
7.	Marek				

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Tereza Viglaská		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Projekt standardizace dokumentů v oddělení Řízení projektů nákupu ŠKODA AUTO a.s		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.		
<b>KATEDRA</b>	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2015
<b>POČET STRAN</b>	50		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá standardizací dokumentů v oddělení Řízení projektů nákupu ŠKODA AUTO a.s., která přispívá ke zefektivnění práce.</p> <p>Teoretická část se zabývá obecným vysvětlením pojmu standardizace, jejími přínosy a využití ve výrobním odvětví. Dále práce pojednává o nevýrobních procesech se zaměřením na procesy administrativní a uvedením oblastí plýtvání a jeho následné odstranění. V závěru teoretické části je uvedena základní charakteristika nákupu.</p> <p>Výzkumná část se zabývá popisem standardizace dokumentů v útvaru NP. Je zde provedena analýza, její zhodnocení a uvedeny doporučení na další zlepšování řízení, sdílení a standardizaci dokumentů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Standardizace, administrativní procesy, plýtvání, dokumentace, ŠKODA AUTO.		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Tereza Viglaská		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Project of the standardization process of documents in the Project purchasing department at ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.		
<b>DEPARTMENT</b>	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	<b>YEAR</b>	2015
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	50		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>Bachelor thesis is focused on document standardization in Project Purchasing in ŠKODA AUTO a.s. The thesis aims to be more effective due to liaison with the company.</p> <p>The theoretical part is devoted to a general explanation of standardization, its benefits and utilization in the production sector. In additions the thesis focuses on nonproductive processes with a focus on administrative processes, wastage in this area and its elimination. Finally, the theoretical part describes the characteristics of the purchasing proces.</p> <p>The practical part deals with document standardization in the NP department. There is an analysis with an evaluation and recommendations for further improvement, sharing and standardization of documents within the purchasing department.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Standardization, administrative processes, wastage, documentation, ŠKODA AUTO.		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			