

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Kabinet profesní přípravy

Zdeněk Šitař

**Dopad nedostatečné kvalifikace a orientace nových operátorů
na kvalitu výrobního podniku a spokojenost zákazníka**
The Impact of Insufficient Training of the New Operators on
Quality of Manufacturing Company and Customer Satisfaction

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Martin Fink

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc 18.3.2014

Vlastnoruční podpis

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Mgr. Martinu Finkovi, za cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	6
1 CHARAKTERISTIKA A PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	8
1.1 Strategie společnosti a podnikatelské prostředí	9
1.1.1 Změny v podnikatelském prostředí	9
1.1.2 Proces strategického managementu (řízení)	10
1.1.3 Strategie IMI International s.r.o.	11
2 SYSTÉM KVALITY	12
2.1 Úvod do tematiky kvality	12
2.2 Koncepce kvality	13
2.3 Důvody zájmu o kvalitu.....	14
2.4 Implementace systému kvality ve společnosti.....	15
3 POUŽITÉ METODY K DOSAŽENÍ CÍLE	16
4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	17
4.1 Vyhodnocení finančních výsledků společnosti	18
4.2 Vyhodnocení výkonnových parametrů společnosti.....	19
4.3 Výsledky interních auditů.....	24
4.4 Výstup z přezlومání vedením	26
4.5 Diskuze se zaměstnanci	27
4.6 Závěr zkoumání	27
5 ŠKOLENÍ A ORIENTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	28
5.1 Orientacenových pracovníků jako součást IMS	28
5.2 Proces personálního řízení v NCZ	30
5.2.1 Uvedení zaměstnance do pracovního procesu	30
5.2.1.1 Adaptační proces.....	30
5.2.1.2 Kontrola průběhu adaptačního procesu	33

5.2.1.3	Vyhodnocení průběhu a efektivity adaptačního procesu	33
5.2.1.4	Zaškolení zaměstnance při převodu na jinou pracovní činnost	34
6	NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ	35
6.1	Popis navrhované změny	35
6.2	Odhad nákladů se změnou spojených	39
6.3	Bariéry	39
6.4	Přínos	40
	ZÁVĚR	41
	ANOTACE	42
	LITERATURA A PRAMENY	44
	SEZNAM ZKRATEK.....	45
	SEZNAM OBRÁZKŮ	46
	SEZNAM GRAFŮ.....	46
	SEZNAM TABULEK	46

Úvod

Pro zpracování této bakalářské práce byla zvolena organizace, kde je autor práce v současné době zaměstnaný (od roku 2011). Jedná se o společnost IMI International s.r.o. (NCZ), která je součástí mezinárodní společnosti Norgren, jež je součástí nadnárodní korporace IMI plc. (Imperial British Industries).

Řízení kvality, environmentu a bezpečnosti práce se v posledních letech stalo tématem, které většina firem zahrnuje do svých politik a strategií, jako cestu pro dosažení uspokojení potřeb zákazníka, a to jednak jako záležitost nezbytnou z pohledu očekávání zákazníka, jednak jako prostředek nezbytný proto, aby organizace byla schopná obstát v dnešním silném konkurenčním prostředí.

Vedení společnosti IMI International s.r.o. si uvědomuje, že pro úspěšné řízení společnosti je důležité vypracování strategie, na základě níž je neustále porovnáván podnikatelský záměr (tedy strategický cíl) a skutečnost (realita).

Řízení podniků je samozřejmou součástí jejich existence. Pokud bychom však měli hovořit o úspěšném řízení, je k tomu potřeba rozpracovat několik zásadních aspektů, kdy jeden cíleně navazuje na druhý, a bez nichž nelze z pohledu dlouhodobé koncepce a úspěšnosti podniku existovat.

Zákazník je cílovou skupinou, která je zároveň hybnou silou ekonomiky, obchodu, a tedy i podstatou existence a fungování novodobé společnosti a jedním z hlavních faktorů určující další vývoj společnosti. Nosným pilířem tohoto procesu je lidský fenomén, tedy lidská práce, jejíž existence a hlavně kvalita zpravidla určuje konkurenceschopnost společnosti.

Cílem bakalářské práce je prokázat souvislost, respektive existenci vlivu procesu orientace a zaškolení operátorů ve výrobě a vlivu kvality lidské práce na náklady a konkurenci schopnost podniku a následnou spokojenost zákazníka, a zároveň ukázat souvislost mezi strategickým řízením podniku, managementem řízení kvality, a personálním řízením. Součástí práce bude navržení řešení dané problematiky.

Studiem teoretických konceptů představím existenci potřeby provázaného konceptu „zákazník-strategie-kvalita-personalistika“, potřebného pro minimalizaci rizik spojených s nekvalitou (zmetkovitostí) ve výrobě v rámci organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. V průběhu bakalářské práce se prolínají teoretické a praktické části.

V první kapitole popisují a představují společnost jakou takovou. Je zde ukázána obecná souvislost mezi zkoumanou společností a definovanými systémy.

Druhá kapitola popisuje teoretickou podstatu systému managementu řízení kvality, jeho historii a vazbu na společnost.

Ve třetí kapitole jsou stanoveny metody k dosažení cíle.

Čtvrtá kapitola tvoří hlavní část bakalářské práce. Je zde popsána vlastní zkoumaná problematika. Analyzují zde jak finanční výsledky, tak výkonové parametry společnosti, za účelem zjištění a vydefinování problému, s následným vymezením podstaty problému. Údaje jsou zde čerpány jak z firemních dokumentů a podkladů, tak z odborné literatury. Jsou zde popsány oblasti, ve kterých společnost nedosahuje požadovaných výsledků a zlepšení, nebo které jsou již v současné době posouzeny samotnou společností jako oblasti se zvýšenou potřebou zaměřením se za účelem eliminace negativních vlivů na hospodaření společnosti, a negativního vlivu, nebo dopadu na spokojenost zákazníka. Jsou zde vyzdviženy zejména oblasti interní nekvality (např. zmetkovitosti, nebo vlastní kvality výrobku) a externí „nekvality“, tak, jak je vnímána zákazníkem (reklamace). V závěru kapitoly je pozornost věnována tomu, jak danou problematiku vnímá management nebo samotní pracovníci, a sumarizace příčiny problému.

V páté kapitole popisují zjištěný problém v kontextu aktuálně nastavených postupů a procedur ve společnosti. Je zde zmapován proces personálního řízení ve společnosti, respektive orientace nových pracovníků ve společnosti, popsány jednotlivé kroky tohoto procesu, zejména pak vlastní adaptační proces.

Šestá kapitola obsahuje navrhovaný proces řešení definované problematiky, tedy specifický postup pro odstranění problému. V závěru této kapitoly se zabývá odhadem nákladů spojených se změnou, potencionálními bariérami a vlastním přínosem navrhované změny.

1 Charakteristika a představení organizace

Společnost Norgren IMI International s.r.o, závod Brno-Modřice (NCZ).

Společnost Norgren IMI International (Norgren) je dceřinou společností britské nadnárodní korporace IMI plc. (Imperial Metal Industries).

Původem americká společnost založená v roce 1925 panem Carlem Norgrenem, se dostala díky vynálezu první maznice na světě do povědomí široké veřejnosti. Na svém vynálezu pak postavila svoje budoucí výrobní a obchodní aktivity a v polovině minulého století byla koupena IMI do jejího vlastnictví.

Společnost prožívala svoji největší expanzi po druhé světové válce a v současnosti zaměstnává více než 6000 zaměstnanců v 75 zemích po celém světě. V rámci své dlouholeté existence rozvinula své hlavní výrobní závody ve Spojených Státech Amerických, Německu a Anglii. Po rozhodnutí představitelů IMI, byla v roce 2002 založena nová pobočka v Brně, v České republice.

Brněnská pobočka vznikla v nově postavené budově jednoho z Brněnských technologických parků (tzv. postavena na zelené louce) jako montážní závod, do kterého byla převážně stěhována výroba z ostatních západoevropských vyspělých poboček jako do regionu s nízkými náklady. Dalším důležitým faktorem byla také výhodná a strategická poloha pro obchodní partnery (dostupnost do Prahy a do Vídně) a existence druhé největší university v Česku (Masarykova), s vysokým potenciálem technicky vzdělaných a kvalifikovaných odborníků.

Norgren Brno (NCZ) v současné době zaměstnává cca 600 zaměstnanců a připravuje se na další expanzi. Hlavní výrobní portfolio tvoří solenoidy (výrobky s cívkou generující elektromagnetické pole) pro automobilový průmysl, pneumatické ventily a válce do rafinérií, chemického průmyslu, železničního průmyslu, autobusů, potravinářského průmyslu, a průmyslových aplikací. Poměrně vysoký podíl také zaujímají regulátory, filtry a lubrikátory tlakového vzduchu, které mají téměř neomezené použití po celém světě a nabízejí se jako standardní katalogové zboží. Mezi hlavní zákazníky NCZ patří např. Scania, Volvo, Daimler (Mercedes Benz), ICE vlaky, Bosch, INEOS, Heidelberg, Pepsi Cola a další.

Přesto, že je NCZ koncipován jako montážní závod, postupně zaujímá v rámci celé společnosti Norgren strategický význam. Je zde postupně přesunována autorita pro výzkum a vývoj, do společnosti je mohutně investováno, začíná hrát klíčovou roli z hlediska logistiky a dostupnosti pro evropské zákazníky. Již dnes je NCZ největší pobočkou Norgren na světě. Společnost Norgren jako taková, je ve svém odvětví třetím největším výrobcem na světě.

1.1 Strategie společnosti a podnikatelské prostředí

Proto, abychom mohli pojmut problematiku strategického řízení, je nejdříve potřeba pochopit z globálního pohledu některé problémy, faktory a okolnosti.

Co to je podnikatelské prostředí?

Grublová popisuje podnikatelské prostředí jako souhrn všech podstatných vlivů, které ovlivňují podnikatele, podnik i vlastní podnikání, a zpravidla zahrnují ekonomické, finanční a nehmotné složky.¹

V principu se jedná o hospodářské prostředí kolem nás. Organizace, společnosti, instituce, které jsou na trhu a nabízejí své výrobky nebo služby umožňují rozvoj společnosti a svou existencí napomáhají uspokojovat základní potřeby obyvatelstva.

V konečném důsledku vedou k lepším hospodářským výsledkům a ekonomické úspěšnosti každé organizace.

1.1.1 Změny v podnikatelském prostředí

Podniky jsou ovlivňovány několika faktory, které mají zásadní vliv na podnikatelské prostředí. V průběhu minulého stolení, kdy došlo k jeho k prudkému rozvoji, začínají společnosti pocítovat nejen jejich vznik, ale také sílu a rychlost jejich působení.

K hlavním faktorům patří globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví jaké výsledek inovací změny v odbytu výrobků a vliv států a nadnárodních celků na podnikání. Podniky se stále více dostávají do situace, která vyžaduje rychlou reakci na dynamiku trhu.²

¹ GRUBLOVÁ, E., a KOLEKTIV, *Podniková ekonomika*, s. 40

² Srov. ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, s. 18.

Tento fenomén začíná postupně zasahovat i Českou republiku stále intenzivněji. Velkou měrou k tomu přispívá i fakt, že se vstupem zahraničních společností na český trh přišlo do českého podnikatelského prostředí také spousta světového know-how a s tím spojeného způsobu chování a vystupování. Společnosti nejen, že mění své strategie, ale hlavně mění způsoby uvažování.

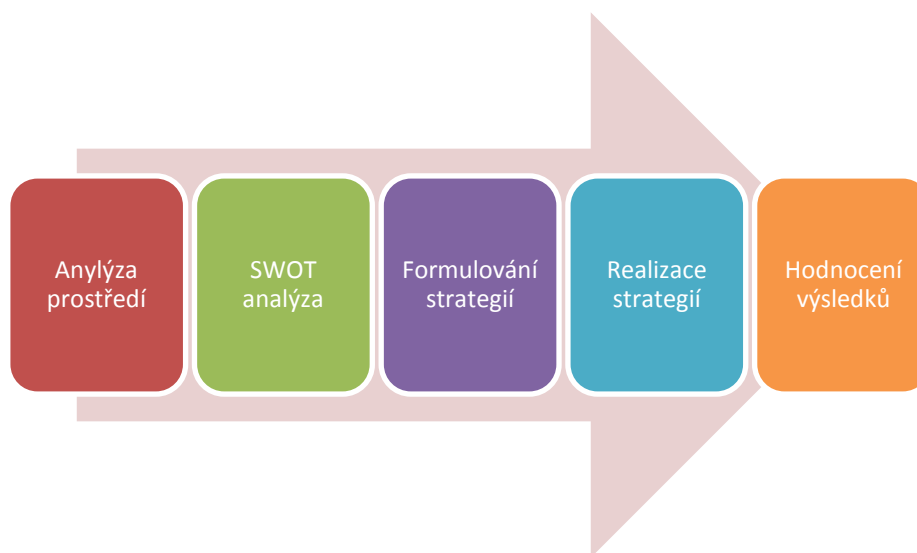
Změny v podnikatelském prostředí zasahují každého z nás, neboť mají zásadní vliv na finanční úspěšnost společností a v konečném důsledku na zaměstnanost, a mohou mít i negativní dopady. Na druhé straně jsou tyto změny žádoucí vzhledem k rozvoji tohoto prostředí a podporují zvyšování jeho úrovně a ozdravení trhu.³

1.1.2 Proces Strategického managementu (řízení)

Definice strategického řízení by se dala shrnout jako kroky, činnosti a aktivity managementu společnosti, které směřují k zajištění dlouhodobé výkonnosti společnosti.⁴

Z předchozích kapitol vyplývá, že proto, aby společnost mohla být úspěšná a konkurenceschopná, musí zaujmout taková stanoviska a podniknout takové kroky, které jí zajistí dlouhodobou finanční úspěšnost na trhu.

Obecné kroky strategického řízení by se daly znázornit následujícím schématem:



Obr. 1 – Proces strategického řízení

Zdroj: Vlastní tvorba za použití interních materiálů NCZ

³ Srov. ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, s. 22-30.

⁴ Srov. tamtéž, s. 22-30

Je strategické řízení složité?

Z pohledu věcného nikoliv. Výše uvedené schéma ukazuje, že jednotlivé kroky jsou vlastně logické a mnohdy je standardně využíváme, aniž bychom si uvědomovali jejich manažerský význam. Příkladem by mohla být typická stavba domu. Při její realizaci zcela spontánně analyzujeme prostředí, analyzujeme rizika a stavíme na výhodách, následuje vlastní realizace a na konci bilancujeme, jak se nám daří a zda to jde podle plánu. Po manažerské stránce se však jedná o řízený proces. V tomto okamžiku musí manažer společnosti, nebo skupina manažerů postupovat koncepčně a systémově. Využívání celosvětově zavedených metodik a postupů je nezbytným předpokladem ke správně zvolené strategii.

1.1.3 Strategie IMI International s.r.o.

Mezi hlavní strategie a cíle NCZ patří:

- Stát se nejlepší pobočkou Norgren
- Maximálně zajistit ochranu a zdraví svých zaměstnanců a životního prostředí
- Být jedním z nejvyhledávanějších zaměstnavatelů v regionu
- Neustále zvyšovat úroveň včasnosti a kvality výrobků a služeb
- Rozvoj vnitřních procesů společnosti a jejich pracovníků
- Nabízet zákazníkům speciální řešení, která budou nejlépe vyhovovat jejich potřebám⁵

Společnost se rozhodla dosahovat a naplňovat strategie zavedením systému managementu kvality.

⁵ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Intranet: Firemní podnikatelský plán*, 2013, <<http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

2 Systém kvality

Bednářová definuje management kvality jako koordinovanou činnost používanou pro směřování a řízení organizace s ohledem na kvalitu.⁶

Přestože se v současné době používá pojem kvalita, ve starší literatuře se můžeme setkat s výrazem „jakost“.

2.1 Úvod do tematiky kvality

S pojmem „kvalita“ se v dnešní době setkáváme prakticky na každém kroku. Může to být při vstupu do recepcí a vestibulů firem, kde zpravidla visí certifikáty kvality, může to být ve vnějším prostředí, kde registrujeme reklamy nabídek firem nabízející různé výrobky, případně služby, v inzertních člancích u firem nabízející poradenské, implementační, či certifikační služby, ale zejména v každodenním životě, a to mnohdy aniž bychom si to uvědomovali, a to zejména do okamžiku, kdy máme s kvalitou koupeného výrobku nebo služby problém, a nechceme za „nekvalitu“ zaplatit.

Proč roste zájem o kvalitu? Odpověď je poměrně jednoduchá. Každý zákazník má prakticky tři základní očekávání, a to obdržet kvalitní výrobek v očekávaném čase za pro něj přijatelnou (akceptovatelnou) cenu. Je tedy důležitá jak z hlediska ekonomického, tak i z hlediska vlastní spokojenosti zákazníka.⁷

Co se stane, pokud dostane zákazník nekvalitní výrobek? Zpravidla za něj nezaplatí, bude nespokojený, začne zvažovat, jestli nebude hledat lepší výrobek u konkurence, bude balancovat, jestli se k danému výrobku/společnosti vrátí, ale také může šířit „negativní reklamu“.

V dnešní době silné konkurence a finanční nestability tedy přestávají platit dřívější politiky a názory na maximalizaci výroby a následného prodeje všeho, co se vyrobí. Kvalita se stává významným konkurenčním faktorem. Zároveň je výsledkem dlouhodobých a komplexních postupů spojeným se změnami v organizacích, výchovou lidí, postojů společnosti, a v konečném důsledku přesvědčení zákazníka. Oblast kvality je přístupem, praktikou a oborem, který je studován, rozvíjen a standardizován.⁸

⁶ Srov. BEDNÁŘOVÁ, D., *Řízení kvality*, s. 25.

⁷ Srov. tamtéž, s. 9-11.

⁸ Srov. SPEJCHALOVÁ, D., *Management kvality*, s. 4-8.

V kontextu kvality výrobku nebo služby se stává jedním z momentů konkurenční výhody a má vliv i na image organizace.⁹

Následující obrázek ukazuje „rozmanitost“ kvality - vnímání kvality může být rozdílné, přičemž oba subjekty mohou mít pravdu.



Obr. 2 – Vnímání kvality

Zdroj: Interní materiály NCZ

2.2 Koncepce kvality

Kde jsou tedy počátky koncepce kvality?

Koncepce kvality, tak jak ji vnímáme v současnosti, vychází z kořenů průmyslové revoluce. Dříve bylo zboží vyráběné od počátku do konce jednou, nebo pár osobami (řemeslníkem nebo manufakturně), a ti přirozeně přispívali k vylepšování produktu a definování „kritéria kvality“. Masová produkce přinesla ohromné týmy pracovníků pracujících společně na specifickém stupni výroby, kde jedna osoba není schopna obsáhnout produkt kompletně od počátku po jeho dokončení.

Na konci 19. století průkopníci jako Frederick Winslow Taylor a Henry Ford včas rozpoznali limity metod používaných v masové výrobě a následné kolísání kvality výstupu. Taylor založil oddělení kvality, aby dohlížela na kvalitu produktů a napravovala chyby, Ford zdůraznil standardizaci návrhu a standardy součástek k zajištění výroby standardního produktu. Management kvality byl zodpovědný za oddělení kvality a prováděl inspekci produktů k „vychytání chyb“. Aplikování statistických kontrol přinesly později produkční metody světové války. Systém řízení kvality byl přímým důsledkem díla W. Edwards Deminga, statistika, po kterém je pojmenována Demingova cena pro kvalitu. „Demingovo kolo“ se pak stalo základem komplexního systému Six Sigma.¹⁰

⁹ Srov. SPEJCHALOVÁ, D., *Management kvality*, s. 4-8.

¹⁰ Srov. VEBER, J., a KOLEKTIV, *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 14-18.

Kvalita, jako cesta a manažerský proces spojený s funkcemi kvality, byl zaveden v průběhu druhé poloviny 20. století, a od té doby rozvíjen. Žádné další povolání nezažilo tolik změn, jako profese managementu kvality. Profese managementu kvality rostla od jednoduché kontroly, přes navrhování, až k systémovému inženýrství. Činnosti kontroly kvality byly dominantní od 40. let 20. století. V 70. letech byla éra inženýringu kvality a v 90. letech se systémy kvality rozvinuly v širokou oblast působení. Podobně jako medicína, účetnictví, projektování, i management kvality dosáhl stav uznávané profese.¹¹

Jednou ze základních norem, na které jsou principy a postupy moderního řízení kvality postaveny, je ISO 9001. Následující kapitoly mají na tuto normu přímou vazbu.

2.3 Důvody zájmu o kvalitu

Současné stadium vývoje vyspělých ekonomik vede management zejména podnikatelských subjektů, ale i dalších organizací z řady důvodů k zájmu o kvalitu.

Konkurenční tlaky

S tím, jak docházelo k vyrovnávání a později převisu nabídky nad poptávkou, začala se řada výrobců a poskytovatelů služeb obracet ke kvalitě jako k charakteristice, v níž byla spatřována konkurenční výhoda. Současné globalizační tlaky, kdy se vedle tuzemských výrobců na scéně snadněji objevují i zahraniční konkurenti, zájem o kvalitu výrobků stále posilují. Snaha prodat nutí podnikatele hledat cesty ke zvyšování kvality produktů a snižování jejich cen.

Náročnější zákazníci

Radikální změny procesů, přívaly nových technologií, vysoká dynamika inovací, staví před spotřebitele stále pestřejší možnosti volby produktů i způsobů jejich pořízení. Zákazník se naučil rozlišovat, má představu o tom, co je pro něho prospěšné, disponuje více informacemi, odpovědněji vybírá. Zejména rozmanitá nabídka a široká propagace výrobků a služeb jej hýčkají a povzbuzují vzrůstající citlivost na úroveň kvality produktů.¹²

¹¹ Srov. VEGER, J., a KOLEKTIV, *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 14-18.

¹² Srov. tamtéž, s. 32-33.

Jakost vede k ziskům

Veber uvádí: „Jakost bezprostředně souvisí s ekonomickou realitou organizace. Působení jakosti můžeme pozorovat z pohledu nákladů i výnosů organizace:

Náklady – na straně nákladů lze určit řadu efektů, které přináší péče o jakost:

Může jít o zmenšení různých sankcí placených zákazníkům v důsledku nekvalitních dodávek, o snížení ztrát souvisejících s vadnou produkcí, o omezení více nákladů na opravy či přepracování nekvalitních výrobků, o potřebu menšího rozsahu kontrol, apod.

Výnosy – na straně výnosů má péče o jakost též celou řadu dopadů: může vést k rozšíření prodeje jak u stávajících, tak u nových zákazníků, ke zvýšení podílu podílů na trhu, k zisku spokojenosti zákazníků i jejich loajality, apod.“¹³

2.4 Implementace systému kvality ve společnosti

Společnost IMI International s.r.o. má implementovaný systém řízení kvality dle ISO 9001:2008.

Tato mezinárodní norma podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

V rámci procesního přístupu je mimo jiné důležité:

- zaměření na dosahování výsledků týkajících se výkonnosti a efektivnosti procesů
- neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření¹⁴

¹³ VEBER, J., a KOLEKTIV, *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 32-33.

¹⁴ Srov. ČSN EN ISO 9001:2008, s. 10-11.

Výkonnost

Suchánek a kol. popisují výkonnost podniku jako měření výkonnosti podniku na základě účetních výkazů. Mezi nejčastější nástroje měření bývá zahrnována rentabilita investic (ROI), rentability tržeb (ROS) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE).¹⁵

Efektivnost

Suchánek a kol. popisují efektivnost podniku jako účinnost zdrojů, prostředků a výsledků pracovní lidské činnosti, respektive jako účinnost se kterou jsou tyto zdroje a prostředky využívány k dosažení cílů.¹⁶

¹⁵ Srov. SUCHÁNEK, P., aj., *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*, s. 9.

¹⁶ Srov. SUCHÁNEK, P., aj., *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*, s. 9.

3 Použité metody k dosažení cíle

Za účelem dosažení zamýšlených výsledků a závěrů této práce jsem použil následující empirické a obecně teoretické metody:

1) Měření, kdy jsou kvantitativně porovnávány vlastnosti měřených oblastí. Jde v podstatě o měřitelné porovnávání číselných hodnot. Tuto metodu jsem použil při vyhodnocování finančních, a výkonových ukazatelů organizace.

2) Pozorování – kdy získáváme informace přímými smyslovými vjemy. Metodu jsem využil ve fázi nezávislého pozorování pracovníků ve výrobních prostorech za účelem získání jedné vlastní zpětné vazby od těchto pracovníků, tak porovnání s mými dosavadními zjištěními vyplývajícími z předchozí metody měření přímo na jednotlivých náhodně vybraných výrobních pracovištích.

3) Analýzu – jedná se de facto o rozklad, kdy je zkoumaný jev rozkládán na další složky a ty jsou zkoumány dále. Tato metoda byla použita v průběhu celé bakalářské práce. Poznatky získané v průběhu měření a pozorování byly vzájemně posouzeny pro účely analýzy problému.

4) Syntézu (z řec. syn-thesis, skládání), kdy pomocí poznatků získaných použitím analytických metod jsou tyto poznatky myšlenkově spojeny v jeden celek. Tato metoda pak slouží jako základ pro pochopení vzájemné souvislosti jednotlivých zkoumaných či analyzovaných jevů a jejichž následná sumarizace vede k získání a objasňování nových, či dříve nedefinovaných poznatků, zákonitostí a vztahů. Za pomocí této metody jsem byl schopen prokázat souvislost mezi získanými daty a identifikovaným problémem a následně navrhnout postup řešení.

4 Vymezení zkoumané problematiky

Pro účely analýzy výsledků stávajícího systému byly použity následující oblasti:

- Vyhodnocení finančních výsledků společnosti
- Vyhodnocení výkonových parametrů společnosti
- Výsledky interních auditů
- Výstup z přezkoumání vedením
- Diskuze se zaměstnanci

4.1 Vyhodnocení finančních výsledků společnosti

Společnost provádí pravidelné měsíční hodnocení, které má za úkol revidovat, úroveň dosahovaných výsledků v porovnání s původním plánem. (Pozn.: Plán je vždy sestavován v posledním kvartále předchozího roku na další rok, s tím, že finální cíle jsou upřesňovány v průběhu leden-únor aktuálního roku v návaznosti na cíle definované a přenesené z korporátní úrovně).

Pro reportování výsledků organizace se používají následující formy:

- a) hodnocení hospodářského výsledku organizace
- b) výkonové reporty jednotlivých oddělení

Valentová uvádí: “Hospodářský výsledek (HV) tvoří rozdíl mezi výnosy a náklady podniku, stanovuje se v absolutním vyjádření za určité období. Hospodářský výsledek je rozdílem mezi částkami, které podnik získal z veškerých svých činností v průběhu účetního období, a peněžními částkami, které vynaložil na jejich získání.”¹⁷

Nedílnou součástí hodnocení hospodářského výsledku společnosti je podrobný report, který se zaměřuje především na ovlivnitelné a neplánované náklady, mezi které patří například náklady na zmetky a na extra dopravu v souvislosti se zpožděním dodávek ve výrobě, nebo od dodavatelů.

¹⁷ VALENTOVÁ, I., *Podniková ekonomika 1*, s. 69.

5 Školení a orientace nových pracovníků

Koubek popisuje orientaci jako specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, s cílem dosáhnout co nejdříve co nejvyššího pracovního výkonu pracovníka. Tyto mohou zahrnovat oblasti pracovních úkolů, potřebných znalostí a dovedností, a seznámení se s pracovním a sociálním prostředím.¹⁸

5.1 Orientace nových pracovníků jako součást IMS

Koubek uvádí, že školení a orientace nových pracovníků patří mezi hlavní úkoly k dosažení vytyčených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů pak popisuje jako způsob jak dosáhnout požadované výkonnosti organizace, zejména pak k neustálému zlepšování jejího výkonu.¹⁹

Zároveň zmiňuje, že řízení lidských zdrojů, tedy personální práce je základním a rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti organizace, respektive zvýšení její konkurenceschopnosti a v konečném důsledku tedy i její ekonomické úspěšnosti.

Hospodářské výsledky podniku přímo souvisí s tím, jak podnik věnuje pozornost personálnímu řízení a výsledky dvou podniků s rozdílnou úrovní personálního řízení se mohou značně lišit, přestože podniky mohou disponovat stejnými technologickými procesy, nebo strojním zařízením a výbavou.

Bezprostřední vliv personálního řízení na hospodářské výsledky (např. ekonomický zisk) souvisí mimo jiné také s procesem orientace, vzdělávání a rozvojem pracovníků, čímž tento může zvýšit nejen hodnotu pracovníků pro podnik, ale zejména zlepšit práci, což vede následně ke zvýšení kvality výrobků a služeb a současnému snížení výrobních nákladů (zmetky, opravy, apod.), a v konečném důsledku má také vliv na zvyšování prodeje. Zaškolení a následující proces vzdělávání pomáhají překonat neznalost práce/procesu a špatné pracovní návyky, a tím snižovat plýtvání materiálem stejně jako minimalizovat nebo odstraňovat nepříznivé pracovní podmínky vedoucí ne zřídka k nedbalosti nebo chybovosti při práci.²⁰

¹⁸ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 108-181.

¹⁹ Srov. tamtéž, s. 17-18.

²⁰ Srov. tamtéž, s. 38.

Orientace nového pracovníka jakožto krok úspěšného členění a počátečního růstu bývá často podceňována. Má značný vzdělávací aspekt. Mnohdy se můžeme setkat s tím, že pracovník je doslova vržen do pracovního procesu s minimálním rozsahem potřebných znalostí. V určitých profesích se sice předpokládá, že pracovník naplňuje předpoklady pro práci (např. lékař s praxí umí operovat, certifikovaný svářeč svařovat, apod.), ale přesto je řízené a promyšlené začlenění pracovníka do prostředí a procesu nezbytné. Spousta firem si neuvědomuje, že se tímto způsobem jednak urychlí proces seznamování, ale zejména zkrátí doba potřebná pro dosažení požadované úrovně výkonu. Pro tento krok je vhodné použít např. tzv. zaškolovací plány, které pomáhají formovat pracovní schopnosti nového pracovníka.²¹

Zároveň Zuzák ve své knize *Strategické řízení podniku* hovoří o nové tzv. „Éře znalostního kapitálu“ a uvádí, že materiální aktiva (např. přírodní zdroje, budovy, zařízení, finanční kapitál, apod.), tvoří hodnotu podniku v období „průmyslové éry“, nicméně v pozdějších letech nabývají na větším významu při dosahování konkurenční výhody nemateriální aktiva. Stále více se projevuje význam lidského faktoru, především tím, že více splňuje kritéria zdrojů z hlediska dosažení dlouhodobé udržitelnosti konkurenční výhody a klíčovým se stává lidský kapitál, který tvoří schopnosti lidí, jejich kompetence, zkušenosti, motivace a loajálnost.²²

Co z toho vyplývá? Orientace je často podceňována, zejména z důvodu operativních potřeb, přičemž její podstata značným způsobem podporuje výkonnostní parametry zaměstnance, stejně jako hospodářské výsledky organizace.

Výše uvedené aspekty jsou souhlasně podporovány na mezinárodní úrovni a byly účelově zapracovány i do normy ISO 9001, která v bodech 6.2.1 a 6.2.2 explicitně definuje a požaduje, aby všichni pracovníci, kteří jakýmkoliv způsobem ovlivňují kvalitu produktu, byli pro svou práci kompetentní na základě odpovídajícího vzdělání, proškolení, zkušeností a praxe, a přikazuje tyto dané firmě analyzovat a učinit takové kroky, aby bylo efektivně naplněno.²³

²¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 180-187.

²² Srov. ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, s. 115.

²³ Srov. ČSN EN ISO 9001:2008, s. 17.

Závěr

Z předchozího textu vyplývá, že dnešní úspěch ve světě businessu je založen na konkurenceschopnosti organizace. Tato je přímo ovlivňována firemní strategií. V kapitole 5.1 jsem popsal změnu vnímání firem v kontextu prioritizace lidského kapitálu jako základního předpokladu konkurenceschopnosti. V pasážích citovaných ze Zuzákova „Strategického řízení podniku“ je čitelná potřeba propojení strategií s orientací na zákazníka, přičemž výsledné hospodářské výsledky podniku přímo souvisí s kvalitou a úrovní práce pracovníků. Tyto jsou zároveň přímo spjaty s významem personální práce a jejím přínosem pro organizaci extrahované z Koubkova „Řízení lidských zdrojů“. Obě tyto oblasti (jak strategickém řízení a orientace na zákazníka, tak personální práce) jsou předmětem obsahu normy ISO 9001, jejíž naplnění dává předpoklady pro uspokojení zákazníka za použití efektivně vynaložených procesů, prostředků a zdrojů. Ve své podstatě lze tedy říci, že všechny oblasti spolu vzájemně souvisí a pokud budeme analyzovat kteroukoliv z nich, dojdeme k závěru, že zbývající oblasti z ní vychází, nebo naopak do ní vstupují. Jinými slovy, strategie organizace musí zahrnovat orientaci na zákazníka a zároveň personální řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu, a zároveň lidský kapitál a zdroje musí být řízeny tak, aby byly využívány co nejefektivněji a podporovaly tak strategii podniku a jeho konkurenceschopnost na trhu.

Zároveň jsem analýzou finančních a výkonových parametrů společnosti a stávajícího procesu orientace pracovníků ukázal přímou souvislost mezi těmito, respektive vliv nedostatečného proškolení (orientace) pracovníků na kvalitu ve výrobě a konečnou spokojenost zákazníka - tedy, že nedostatečné zaškolení pracovníků zvyšuje náklady společnosti a má přímý vliv na budoucí reklamace zákazníků - čímž jsem dosáhl vytyčeného cíle práce.

Pro úspěšné dosažení budoucích výsledků jsem navrhnul plán zaškolování a orientace zaměstnanců v organizaci, a doporučuji jeho nezávislé posouzení prostřednictvím certifikace dle ISO 9001, nezávislou certifikační společností.

Závěry mé práce mohou být prospěšné nejen pro NCZ, ale být inspirací a cestou pro další společnosti, která snížit náklady společnosti, a zároveň zvýšit spokojenost zákazníka a prestiž společnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Zdeněk Sitař
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Dopad nedostatečné kvalifikace a orientace nových operátorů na kvalitu výrobního podniku a spokojenost zákazníka
Název práce v anglickém jazyce:	The Impact of Insufficient Training of the New Operators on Quality of Manufacturing Company and Customer Satisfaction
Vedoucí práce:	Mgr. Martin Fink
Počet stran:	46
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2014

Klíčová slova v českém jazyce: kvalita, náklady, hospodářský výsledek, spokojenost zákazníka, orientace pracovníka, školení

Klíčová slova v anglickém jazyce: quality, cost, economic results, customer satisfaction, employee orientation, training

V úvodní části je popsána organizace a procesy strategického řízení a managementu kvality. Hlavní část se věnuje finančním a výkonovým výsledkům organizace a analýze příčin skutečností, které výsledky organizace negativně ovlivňují. Hlavním cílem je prokázat vliv nedostatečného zaškolení operátorů ve výrobě na náklady a konkurenci schopnost podniku, a následnou spokojenost zákazníka. V závěru je navržen nový proces zaškolování operátorů.

The opening part describes an organization and strategic management and quality management processes. The main part deals with finance and performance results of the organization, and provides the cause analysis of the factors which adversely influence the results of the organization. The main objective is to prove adverse impact of insufficient training of the new operators on the organization's cost and performance,

its competitiveness, and customer satisfaction. In the conclusion, there is proposed a new business introduction and training process for the operators.

LITERATURA A PRAMENY

Seznam literatury

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar. *Řízení kvality*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská universita, 2013. 99 s. ISBN 978-80-7394-404-9.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9001:2008 (01 0321). *Systémy Managementu kvality – Požadavky*. 2. edice. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s.

GRUBLOVÁ, Eva a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3(váz.).

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

SUCHÁNEK, Petr, SEDLÁČEK, Milan, ŠPALEK, Jiří, a ŠTAMFESTOVÁ, Petra. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1.vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.

VALENTOVÁ, Ivana. *Podniková ekonomika 1*. 1.vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola, o.p.s., 2012. 84 s. ISBN 978-80-7455-034-8.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam elektronických zdrojů

IMI INTERNATIONAL, S.R.O., *Intranet* [online]. 2013 [cit. 2013-10-18].

Dostupné na WWW:

< <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

IMI INTERNATIONAL, S.R.O., *Disk“N“* [online]. 2013 [cit. 2013-11-15].

Dostupné na WWW:

< <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost zdraví a ochrana při práci
BP	Bakalářská práce
FPY	First Pass Yield (počet dobrých kusů napoprvé)
F1	Finanční plán (první plán pro daný kalendářní rok)
GBP	Great Britain Pound (Anglická libra)
ISBN	International Standard Book Number
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Koruna česká
Monthly	Měsíční
Target	Cíl
NCZ	IMI International s.r.o.
Obr.	Obrázek
PE	Procesní inženýr
PO	Požární ochrana
Poř.č.	Pořadové číslo
PPM	Parts per milion (procento vadných kusů na milión dodaných)
QE	Inženýr kvality
QRQC	Quality Control Quick Response (proces reakce na neshodu a jejího řešení)
QT	Technik kvality
Tis.	Tisíc
TPM	Total Preventive Maintenance (preventivní údržba)
WI	Work Instruction (pracovní instrukce)
WWW	World wide web
YTD	Year to Date (od začátku roku)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Proces strategického řízení	10
Obr. 2 – Vnímání kvality	13
Obr. 3 – Analýza výsledků interních auditů 2012	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 4 – Kvalifikační pyramida	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Výsledky PPM.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 2 – Výsledky LPPS.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 3 – Výsledky IPPM	Chyba! Záložka není definována.
Graf 4 – Rozbor vad IPPM	Chyba! Záložka není definována.
Graf 5 – Vývoj nákladů a úspor.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Podíl nákladů na zmetky a extra dopravu jako součást hodnocení hospodářského výsledku NCZ.	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 2 – Počet reklamovaných kusů v roce 2013	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 3 – Detailní rozbor nákladů LPPS	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 4 – Výsledky interních auditů 2012.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 5 – Opatření z přezkoumání vedením 2013	Chyba! Záložka není definována.