

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 přezlomení 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 pociťovat 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.

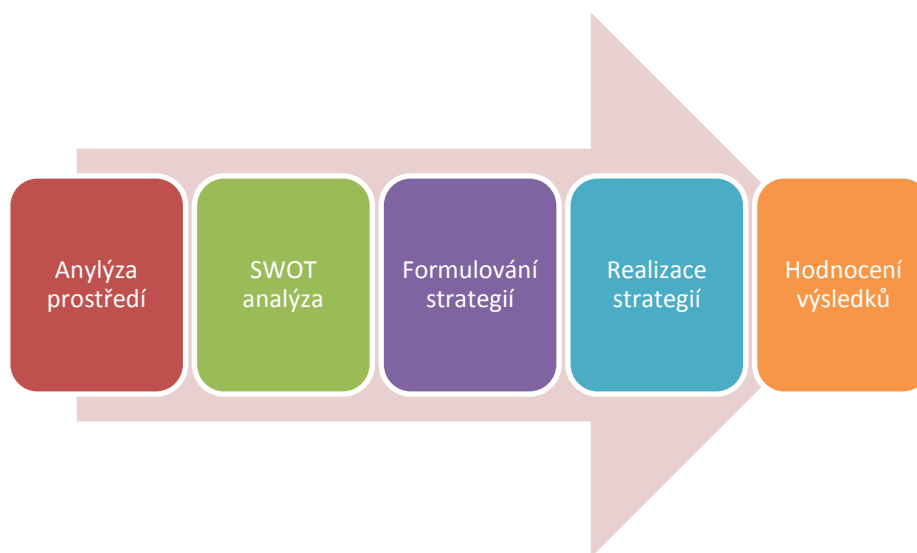
Změny v podnikatelském prostředí zasahují každého z nás, neboť mají zásadní vliv na finanční úspěšnost společností a v konečném důsledku na zaměstnanost, a mohou mít i negativní dopady. Na druhé straně jsou tyto změny žádoucí vzhledem k rozvoji tohoto prostředí a podporují zvyšování jeho úrovně a ozdravení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

Níže uvedená tabulka 1. hodnocení výsledků v polovině roku 2013 ukazuje, že náklady na zmetky (Production Scrap) a vícenáklady na extra dopravu v důsledku nedostatků/zpoždění ve výrobě (Freight In/Air Freight) signifikantně negativně ovlivňují výsledné hospodaření společnosti.

Pozn.: Náklady na zmetky a na extra dopravu jsou těmito výrazy uváděny za účelem finančního reportování, nicméně společnost v této souvislosti používá souhrnný termín LPPS (Lost Profit as % of Sales) - procento ušlého zisku z prodeje (viz.dále).

Tab. 1 – Podíl nákladů na zmetky a extra dopravu jako součást hodnocení hospodářského výsledku NCZ.

Německý region

LCMCZ

FRANGO SPEND REPORT (tis.Kč)

Květen
2013

	Měsíc					Od začátku roku				
	2012	Plán F1	Aktuální hodnota	Rozdíl		2012	Plán F1	Aktuální hodnota	Rozdíl	
				2012	Plán F1				2012	Plán F1
GA0013S14 Výrobní zmetky	(727)	(857)	(579)	148	278	(3 660)	(4 326)	(4 058)	(398)	268
GA0013S53 Náklady na extra dopravu (výroba)	(2 071)	(1 395)	(1 693)	378	(298)	(8 742)	(7 039)	(8 495)	247	(1 456)
GA0013S58 Náklady na extra leteckou dopravu (výroba)	(171)	(119)	(371)	(200)	(252)	(743)	(603)	(1 402)	(659)	(799)
GA0013S34 Provozní vícenáklady	24 301	25 202	24 696	395	(506)	119 510	123 620	125 586	6 076	1 966

Zdroj: Interních materiály NCZ¹⁸

4.2 Vyhodnocení výkonových parametrů společnosti

Výkonové cíle společnosti jsou rozděleny na jednotlivá oddělení, a jsou pravidelně měsíčně vyhodnocovány a reportovány na úrovni vrcholového vedení společnosti.

Mezi jinými v sobě hodnocení zahrnuje následující 3 oblasti výkonnosti (metriky) s přímou, nebo nepřímou vazbou na hospodářské výsledky:

¹⁸ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Disk "N"*, 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

1. **PPM** - (Ne)Kvalitu dodávek zákazníkům vyjádřenou v jednotkách ppm
(Parts per Milion – počet neshodných výrobků na milión dodaných)

$$\text{PPM} = \frac{\text{Počet neshodných vrácených kusů od zákazníků}}{\text{Počet všech kusů poslaných zákazníkům}} \times 1\,000\,000$$

2. **LPPS** (Lost profit as % of Sales) - % procento ušlého zisku z prodeje (GBP)

$$\text{LPPS} = \frac{\text{Náklady na zmetky + náklady na opravy} + \text{náklady na záruku + vícenáklady na dopravu}}{\text{Hodnota veškerých prodejů}} \times 100$$

3. **IPPM** (Internal PPM – % vyrobených dobrých kusů na poprvé)

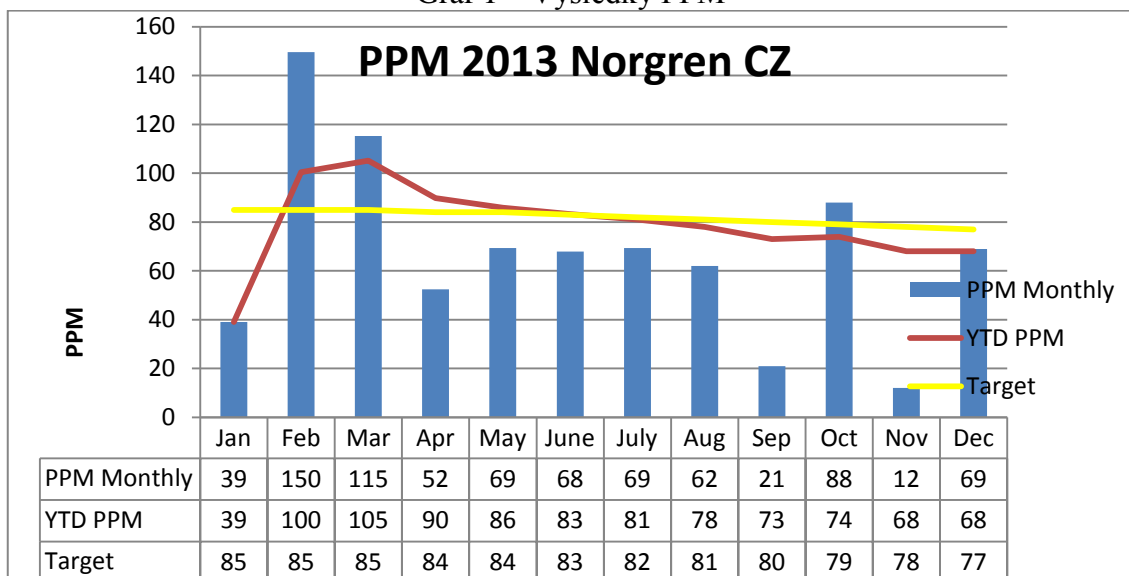
$$\text{PPM} = \frac{\text{Počet zamítnutých kusů na finální kontrole}}{\text{Počet všech kontrolovaných kusů}} \times 1\,000\,000^{19}$$

¹⁹ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Intranet*, 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

Následující data ukazují výsledky jednotlivých výše uvedených metrik pro rok 2013.

1. Kvalita dodávek zákazníkům – PPM

Graf 1 – Výsledky PPM



Zdroj: Interní materiály NCZ²⁰

Výše uvedené hodnoty PPM byly konvertovány do reálných čísel viz. Tabulka 2.

Tab. 2 – Počet reklamovaných kusů v roce 2013

Měsíc	1.13	2.13	3.13	4.13	5.13	6.13	7.13	8.13	9.13	10.13	11.13	12.13	Celkem
Celkem prodáno	1231145	1536827	1275852	1658035	1354788	1178361	1613962	1572935	1211277	1415574	1724737	1296768	17070261
Počet reklamovaných kusů	48	230	147	87	94	80	112	98	25	125	21	89	1156
Měsíční PPM	39	150	115	52	69	68	69	62	21	88	12	69	68
YTD PPM	39	100	105	90	86	83	81	78	73	74	68	68	

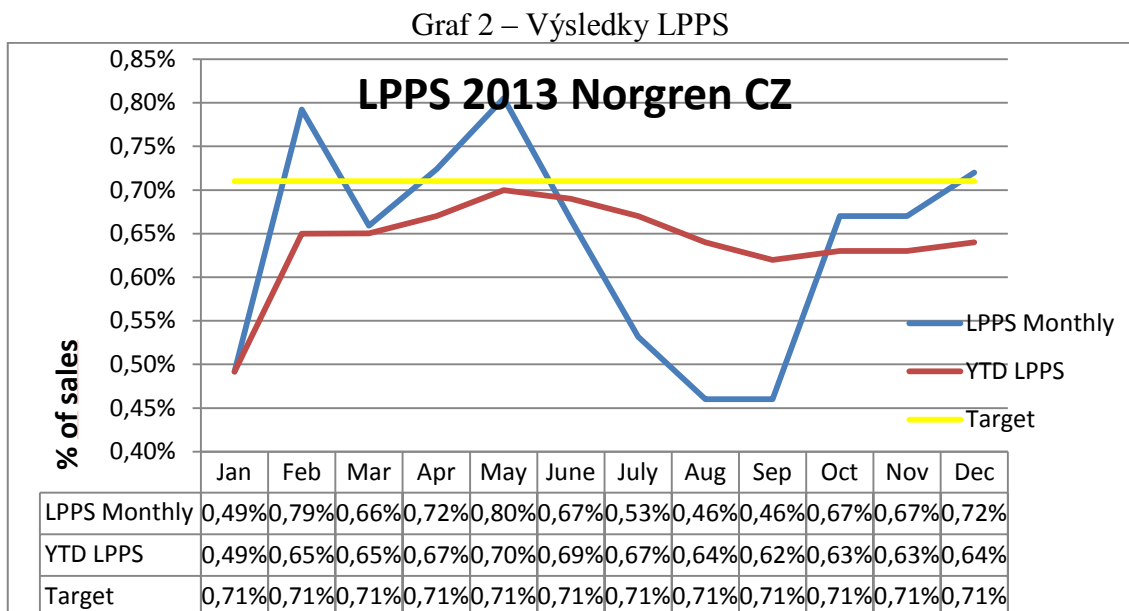
Zdroj: vlastní tvorba za použití interních materiálů NCZ

Při sečtení reálných čísel dodávek a reklamovaných kusů, ukazuje výsledné číslo, že společnost dodala na trh celkem **1156 neshodných výrobků**, které byly zákazníky reklamovány. Tyto výrobky znamenaly pro společnost dodatečné náklady, které byly kompenzovány buď vystavením dobropisu na prodejní cenu výrobku, nebo jeho opravením, či nahrazením výrobkem novým.

²⁰ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Disk "N"*, 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

2. Procento ušlého zisku z prodeje – LPPS

Celkový přehled výsledků interních vícenákladů ukazuje graf 2.



Zdroj: Interních materiály NCZ²¹

Dalším zkoumáním byl proveden detailní rozbor dopadu a vlivu jednotlivých položek na celkový výsledek LPPS – viz. Tabulka 3.

Tab. 3 – Detailní rozbor nákladů LPPS

NCZ 2013	Q1			Q2			Q3			Q4			Celkem
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Zmety - závod celkem (tis.GBP)	17,05	25,17	20,29	20,47	15,62	20,37	20,54	18,12	15,55	23,53	27,75	21,00	245
Zmety - závod - z reportu "F"	1275796,63	915094,78	703634,98	738504,71	573772,18	1070775,67	728624,27	1072270,19	514729,33	716220,07	838656,00	1058639,44	10206718,25
Zmety - závod - ponižení celkem	747441,11	135177,26	93983,00	123581,98	96287,15	447979,30	108178,82	524898,22	45058,26	5105,00	0,00	423892,16	2630903,76
Zmety - závod - ponižení "přefakturače"	740737,86	102291,78	59938,00	4826,81	0,00	185894,30	632,75	8013,90	11857,80	0,00	0,00	252304,16	1245818,86
Zmety - závod - ponižení "vzorování"	6703,25	32885,48	34045,00	45580,00	8653,00	6285,00	7713,00	10273,00	6740,46	0,00	0,00	27377,00	186235,19
Zmety - závod - ponižení "ostatní"	0,00	0,00	0,00	73195,17	87634,15	255800,00	99833,07	506611,32	26460,00	5105,00	0,00	144211,00	1198849,71
Opravy	1,98	1,03	7,11	9,21	10,33	0,41	1,72	3,04	0,46	1,05	2,57	1,93	41
Vícenáklady na dopravu	4,61	15,35	8,42	11,25	17,14	12,40	8,85	2,76	7,55	12,32	14,08	20,81	136
Náklady ze záruky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0
LPPS (tis.GBP)	24	42	36	41	43	33	31	24	24	37	44	44	422
Prodej	4809	5244	5436	5656	5353	4986	5850	5226,055	5125,945	5496,834	6578,572	6083,633	65845
LPPS v %	0.49%	0.79%	0.66%	0.72%	0.80%	0.67%	0.53%	0.46%	0.46%	0.67%	0.67%	0.72%	0.64%

Zdroj: vlastní tvorba za použití interních materiálů NCZ

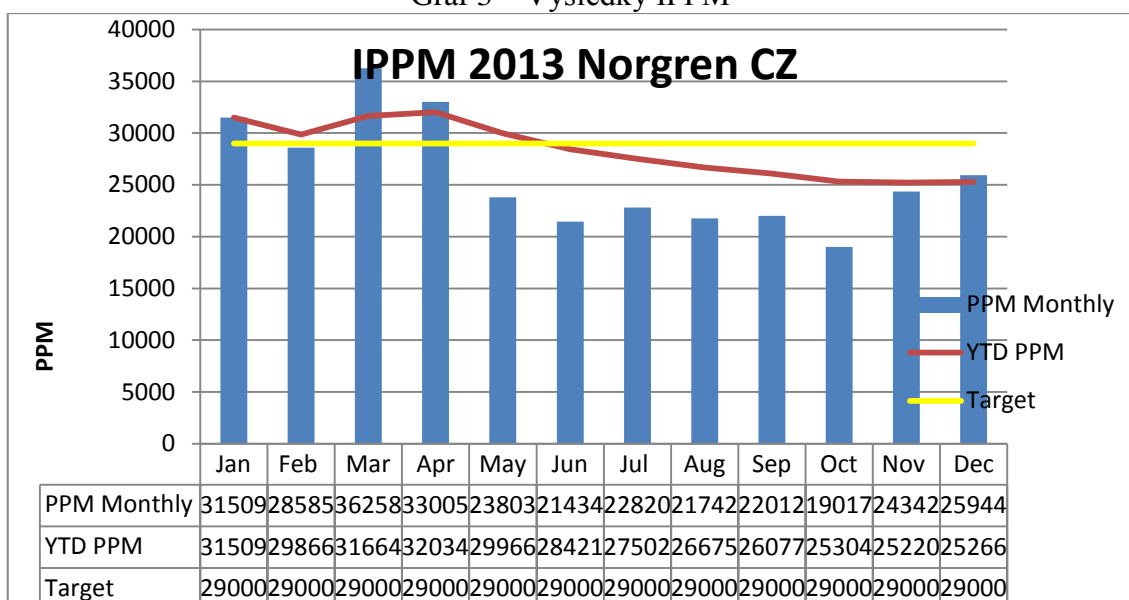
²¹ Srov. IMI INTERNATIONAL, Disk "N", 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp> >.

Výsledné číslo ukazuje, že interní nákladovost na nekvalitu dosáhla v roce 2013 12.660.000Kč (při použití kurzu 1GBP=30Kč). Největší položku pak tvoří vlastní zmetky, které dosahují výše **7.350.000Kč**, což je **58%** celkových nákladů na nekvalitu.

3. Procento vyrobených dobrých kusů napoprvé – IPPM

Interní PPM (IPPM) je používán jako ukazatel rozsahu neshod na pracovišti. Jelikož tyto neshody vznikají v každém organizačním prvku společnosti, je vhodné sledovat jejich trendy a výsledky.²²

Graf 3 – Výsledky IPPM



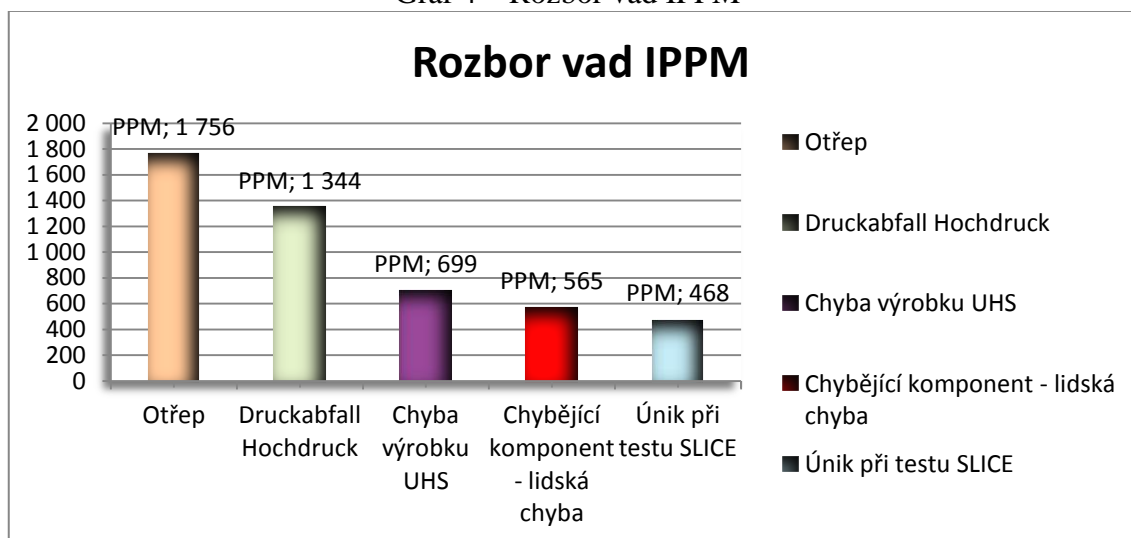
Zdroj: Interních materiály NCZ²³

Další analýzou výsledků celého roku 2013 (Graf 4) jsem zjistil, že mezi pěti nejčastěji se vyskytujícími vadami je vada související s lidským faktorem (Chybějící komponent). Tato vada vyjádřená hodnotou 565 ppm reprezentuje **4017 vadných výrobků**.

²² BEDNÁŘOVÁ, D., *Řízení kvality*, s. 33.

²³ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Disk "N"*, 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

Graf 4 – Rozbor vad IPPM



Zdroj: vlastní tvorba za použití interních materiálů NCZ

4.3 Výsledky interních auditů

Interní audit

Spejchalová definuje audit jako: „Nezávislé, systematické a objektivní hodnocení prověřovaného předmětu s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.“²⁴

V systému řízení kvality jsou rozeznávány následující typy auditů:

- Audit produktu – bývá zpravidla prováděn na konečném výrobku určeném k expedici. Kromě vlastní kvality výrobku je prověřována i obecná shoda (např. kompletnost, dokumentace, balení, značení, apod.)
- Audit procesu – prověřuje daný proces v systému (může být jak výrobní, tak administrativní), a zahrnuje mimo jiné kontrolu provádění činností, shodu s předepsanými předpisy a směrnicemi, záznamy, apod.
- Audit systému – hodnotí fungování celého systému, respektive naplňování požadavků stanovených normou systému kvality²⁵

²⁴ SPEJCHALOVÁ, D., *Management kvality*, s. 156.

²⁵ Srov. tamtéž, s. 156-157.

Pro analýzu problematiky interní „nekvality“ jsem použil souhrnné výsledky interních auditů za rok 2012. Tyto výsledky ukazují na zhoršující se trend v počtu nálezů.

Tab. 4 – Výsledky interních auditů 2012

Program interních auditů 2012				
Typ auditu	Plán	Splněné	Počet nálezů	
1. strana (interní)	146	144	Neshod	Drobných odchylek
System	14	14	38	18
Proces	66	65	154	49
Výrobek	66	65	0	0
Celkem			192	67

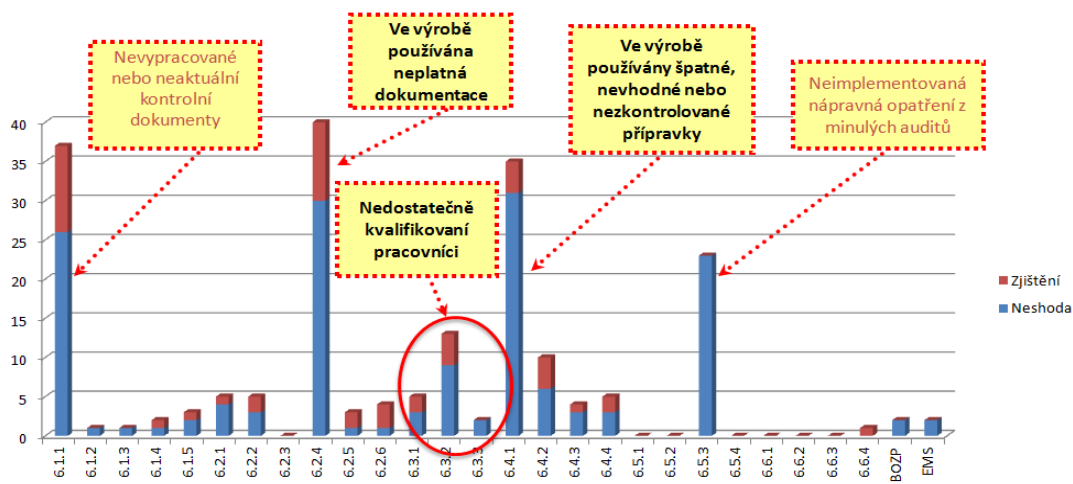
Zdroj: vlastní tvorba za použití interních materiálů NCZ

Bylo nalezeno celkem 192 neshod (porušení požadavků) a 67 drobných odchylek (pozorování), celkem tedy **259 nedostatků** (porušení), z toho 203 v oblasti procesů. Z výsledků auditů je zřejmé, že nejvíce neshod bylo nalezeno při auditech **procesů, a to zejména výrobních.**

Zároveň bylo zjištěno, že počet auditů narostl oproti roku 2011 o cca **30%**, přičemž počet neshod se zvýšil cca o **60%**.

Dalším rozbořením neshod v oblasti procesů bylo zjištěno následující (viz. Obr. 3): Převážnou většinu neshod ovlivnila nedostatečná orientace nebo kvalifikace pracovníků v oblastech:

- používání neplatných dokumentů,
- nevhodných nebo nezkontrolovaných přípravků,
- část pracovníků byla přímo shledána nekvalifikovanými pro dané pracoviště).



Orientace, zaučení a kvalifikace pracovníků nejvíce ovlivňuje zjištěné neshody

Obr. 3 – Analýza výsledků interních auditů 2012

Zdroj: vlastní tvorba za použití interních materiálů NCZ

4.4 Výstup z přezkoumání vedením

Bednářová popisuje vrcholový management jako: „Skupina osob, nebo osoba, která usměrňuje a řídí organizaci na nejvyšší úrovni a její angažovanost je bezpodmínečně nutná pro zavedení a funkčnost systému managementu kvality.“²⁶

Spejchalová se ve své publikaci zabývá „Přezkoumáním vedením“, jako jedním z klíčových východisek a oblastí pro zlepšování produktů, systému a zefektivňování procesů v dalším období.²⁷

ISO 9001:2008 se zabývá Přezkoumáním vedením v článku 5.6., respektive v jednotlivých pod-článcích 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3.²⁸

V návaznosti na poslední provedené přezkoumání vedením datované 20. února 2013, je zřejmé, že i vrcholové vedení společnosti se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů.

²⁶ BEDNÁŘOVÁ, D., *Řízení kvality*, s. 39.

²⁷ Srov. SPEJCHALOVÁ, D., *Management kvality*, s. 101.

²⁸ Srov. ČSN EN ISO 9001:2008, s. 19.

V tomto přezkoumání definovalo vedení společnosti následující akce (viz. Tab. 5).

Tab. 5 – Opatření z přezkoumání vedením 2013

Poř.č.	Akce
12/06	Zlepšit systém rozvoje / tréninku operátorů strojů a montážních dělníků
12/15	Zrevidovat systém řízení lidských zdrojů

Zdroj: Interní materiály NCZ²⁹

4.5 Diskuze se zaměstnanci

V rámci ověřování skutečného stavu úrovně proškolení a kvalifikace operátorů ve výrobě, jsem kvalitativním výzkumem pomocí pozorování, rozhovorů a diskuzí s dvaceti náhodně vybranými operátory zjistil, že jejich vlastní vnímání úrovně proškolení a kvalifikace považují za nedostatečné. Jako hlavní důvod uvádějí vysoké pracovní tempo již zaučených kolegů (malý prostor pro jejich uvolnění k zaškolení), dále pak potřebu vedoucích dílenských pracovníků na co nejrychlejší využití „nových“ pracovních sil, a v neposlední řadě také ne vždy dostatečnou kvalifikaci nebo zaučení služebně „starších“ (zaučujících) pracovníků.

4.6 Závěr zkoumání

Z výše uvedených analýz je zřejmé, že finanční a výkonové parametry společnosti jsou negativně ovlivňovány nedostatky souvisejícími s řízením lidských zdrojů, respektive úrovní kvalifikace a znalostí operátorů ve výrobních procesech. Toto se odráží nejen ve zvýšených nákladech na zmetky a opravy (buď přímou formou dopadu do nákladů – např. „zmetkování“ materiálu a vícepráce, či snižováním vlastní efektivity produkce – procento dobrých kusů na poprvé, nebo následně v důsledku reklamovaných neshod od zákazníků – reklamací.). Toto je vnímáno jako problém nejen z pohledu vedení společnosti, ale i potvrzeno vlastními operátory. V další sekci této práce se zaměřím na proces školení a orientace nových zaměstnanců.

²⁹ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Intranet*, 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

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.³⁰

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.³¹

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.³²

³⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 108-181.

³¹ Srov. tamtéž, s. 17-18.

³² 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.³³

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.³⁴

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.³⁵

³³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 180-187.

³⁴ Srov. ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, s. 115.

³⁵ Srov. ČSN EN ISO 9001:2008, s. 17.

5.2 Proces personálního řízení v NCZ

Personální procesy jsou v NCZ řízeny prostřednictvím personálního oddělení, které definuje pravidla a metodiky pro celý proces. V praxi je pak specifická odpovědnost za jeho naplňování přenesena na jednotlivá oddělení, respektive manažery těchto oddělení, kteří jsou garanty naplňování interních standardů a procedur.

Všechny kroky, postupy a dokumenty uvedené na stránkách 30-34 jsou součástí dokumentace NCZ.³⁶

5.2.1 Uvedení zaměstnance do pracovního procesu

Po podepsání pracovní smlouvy je zaměstnanec zařazen do adaptačního procesu. Adaptační proces se nemusí shodovat s délkou zkušební doby. Manažer odborného úseku nebo vedoucí zaměstnanec úseku určí délku jeho trvání v závislosti na schopnostech a adaptabilitě nového zaměstnance.

5.2.1.1 Adaptační proces

1. Zaškolení na personálním oddělení
2. Zaškolení na pracovišti
 - a. pro zaměstnance administrativy
 - b. pro zaměstnance výroby
3. Zaškolení do pracovní činnosti

Průběh a výsledky zaškolení v adaptačním procesu se zaznamenávají do formuláře H-LOG-00026 pro zaměstnance administrativy a do formuláře H-LOG-00028 pro zaměstnance výroby.

1. Zaškolení na personálním oddělení

Oddělení řízení lidských zdrojů provede vstupní školení, kde jsou představeny:

 - informace o společnosti
 - podniková pravidla (hodnocení, vzdělávání, kodex chování)

³⁶ Srov. IMI INTERNATIONAL, *Intranet*, 2013, < <http://czsrv003/pages/main/cz.asp>>.

- informace o pracovních podmínkách (pracovní doba, dovolená, mzdový předpis, pracovní volno)
- péče o zaměstnance (stravování, pracovní oděv, benefity)
- vstupní školení BOZP a požární ochrany (PO) (dle formuláře H-LOG-00022)

Při vstupním školení je zaměstnanci předána příručka, která obsahuje užitečné informace o společnosti, které pomohou se novému zaměstnanci lépe zorientovat v novém pracovním prostředí.

Po dokončení vstupního školení, doprovodí personalista nového zaměstnance do skladu, kde mu jsou vydány předepsané ochranné pomůcky na jeho pracoviště. Poté je personalistou odveden na pracoviště a představen jeho nadřízenému, který pak zabezpečí jeho uvedení na pracoviště.

V dalším průběhu adaptačního procesu provede koordinátor „štíhlé výroby“ zaškolení nového zaměstnance na firemní standardy.

2. Zaškolení na pracovišti

Za zaškolení na pracovišti odpovídá manažer odborného úseku nebo vedoucí zaměstnanec úseku.

a. Průběh zaškolení na pracovišti pro zaměstnance administrativy

Manažer odborného úseku, případně pověřený zaměstnanec:

- seznámí zaměstnance s náplní práce (popis pracovní činnosti)
- poskytne informaci o práci oddělení
- představí zaměstnance na jeho novém pracovišti kolegům
- představí zaměstnance na všech ostatních odděleních, se kterými bude spolupracovat
- dohodne termín zaškolení a kontaktní osobu na příslušných odděleních
- provede školení BOZP a PO vztahující se k jeho pracovišti
- informuje zaměstnance o systému managementu kvality a jeho požadavcích
- představí zaměstnanci strategické a vrcholové cíle společnosti

- seznámí zaměstnance s vybranými dokumenty z řízené dokumentace a nechá nového zaměstnance toto seznámení potvrdit svým podpisem do formuláře H-LOG-00026

b. Průběh zaškolení na pracovišti pro zaměstnance výroby

Vedoucí zaměstnanec úseku, případně pověřený zaměstnanec:

- seznámí zaměstnance s náplní práce (popis pracovní činnosti)
- poskytne informaci o práci oddělení
- představí zaměstnance na jeho novém pracovišti kolegům
- poskytne informace o produktech
- provede zaměstnance po výrobní hale
- provede školení BOZP a PO vztahující se k jeho pracoviště
- seznámí zaměstnance s pracovními postupy
- informuje zaměstnance o normách výkonu a chování na pracovišti
- informuje zaměstnance o systému managementu kvality a jeho požadavcích
- představí zaměstnanci strategické a vrcholové cíle společnosti
- seznámí zaměstnance s vybranými dokumenty z řízené dokumentace a nechá nového zaměstnance toto seznámení potvrdit svým podpisem do formuláře H-LOG-00028

Po uvedení nového zaměstnance na pracovišti, stanoví manažer odborného úseku, nebo vedoucí zaměstnanec úseku instruktora (může jím být i samotný vedoucí), který zabezpečí podrobnější orientaci nového zaměstnance a bude jej zaškolovat a kontrolovat po celou dobu adaptačního procesu.

3. Zaškolení do pracovní činnosti

Instruktor v rámci zaškolení do pracovní činnosti:

- předá zaměstnanci nezbytná zařízení potřebná k výkonu práce (pracovní pomůcky a nástroje)
- probere s novým zaměstnancem podrobně pracovní postupy a instruktáž při výkonu práce
- bude zaměstnance zaškolovat a kontrolovat jeho práci během období adaptace

5.2.1.2 Kontrola průběhu adaptačního procesu

Od oddělení řízení lidských zdrojů je formuláři H-LOG-00026, nebo H-LOG-00028 předdefinován seznam úkolů dle popisu práce, do kterých by měl být nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu zaškolen. Další dílčí úkoly, činnosti a časový průběh definuje manažer/vedoucí odborného úseku.

Manažer odborného úseku, nebo vedoucí zaměstnanec úseku podá instruktorovi přesné pokyny, jak bude postupovat při zaškolování. Instruktor pak pomáhá při výkonu práce v rozsahu stanoveném pokyny manažera odborného úseku, nebo vedoucího zaměstnance úseku, a kontroluje odvedenou práci po dobu adaptačního procesu. Instruktor je povinen zaznamenat průběh a hodnocení zaměstnance do stanovených formulářů H-LOG-00026, nebo H-LOG-00028.

5.2.1.3 Vyhodnocení průběhu a efektivitu adaptačního procesu

Na závěr adaptačního procesu předá instruktor manažerovi odborného úseku nebo vedoucímu zaměstnanci úseku na formuláři H-LOG-00026, nebo H-LOG-00028 všechny informace a hodnocení z průběhu adaptačního procesu.

Manažer odborného úseku, nebo vedoucí zaměstnanec úseku následně provede pohovor s novým zaměstnancem, kde vyhodnotí efektivitu adaptačního procesu a posoudí výsledky. V případě, že průběh adaptačního procesu byl v pořádku a hodnocení je kladné, zaměstnanec pokračuje v pracovním poměru. V opačném případě manažer odborného úseku, nebo vedoucí zaměstnanec úseku rozhodne o dalším zaškolení v rámci adaptačního procesu.

Po ukončení adaptačního procesu odevzdá manažer odborného úseku, nebo vedoucí zaměstnanec úseku správně vyplněný formulář H-LOG-00026, nebo H-LOG-00028 na oddělení řízení lidských zdrojů, kde bude založen do osobní složky zaměstnance.

5.2.1.4 Zaškolení zaměstnance při převodu na jinou pracovní činnost

Dojde-li k převodu stávajícího zaměstnance administrativy na jinou pracovní činnost v rámci společnosti, postupují odpovědné osoby dle výše uvedených bodů. Informace a hodnocení z průběhu adaptačního procesu při převodu zaměstnance vyplní manažer odborného úseku nebo vedoucí zaměstnanec úseku na formulář H-LOG-00027 odevzdá na oddělení řízení lidských zdrojů.

Dojde-li k převodu stávajícího zaměstnance výroby na jinou pracovní činnost v rámci společnosti, postupují odpovědné osoby dle směrnice P-PRO-00007.

6 Návrh postupu řešení

Přezkoumáním stávajících procesů popsaných v kapitole 5.2 jsem zjistil, že přestože je výše popsán proces orientace a zaškolování poměrně podrobný, přesto ne zcela jasně specifikuje způsob vlastního ověření efektivity všech kroků, respektive nestanovuje jasně kritéria pro zaškolení pracovníka a uznání jeho způsobilosti a kvalifikace pro samostatné a bezchybné provádění přidělené práce/činnosti. Navrhovaná změna spočívá především v jasném definování pravidel, včetně definování kompetencí a odpovědností a kritérií hodnocení.

6.1 Popis navrhované změny

Následující obrázek popisuje strukturu kvalifikačního modelu, respektive znázorňuje hierarchii úrovně zaškolení a kvalifikace (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší).



Obr. 4 – Kvalifikační pyramida

Zdroj: vlastní tvorba

Charakteristika jednotlivých úrovní zaškolení

- Úroveň 1 –
 - Nulová znalost procesu
 - Pracuje jen pod přímým dohledem a na základě konkrétních pokynů spolupracovníka
 - Druhý pracovník nevyrábí a stále kontroluje výstup prvního pracovníka
 - Postup o úroveň výš navrhuje školitel a schvaluje mistr
 - 100% kontrola na výstupu

• Úroveň 2 –

- Pracuje sám pod nepřímým dohledem a periodickou přímou kontrolou
- Umí vychystat materiál
- Je schopen samostatně opakovat předvedenou činnost
- Posun o úroveň výš navrhuje školitel, mistr – ověřuje TQ a mistr
- 100% kontrola na výstupu

• Úroveň 3 –

- Pracuje sám bez nutnosti dohledu
- Umí připravit zakázku k uvolnění (materiál, přípravky, nastavení testu)
- Zná pracovní postupy a instrukce (WI) + dodržuje je
- Umí analyzovat a opravit díly vyřazené testem (rework)
- Plní výrobní normy
- Rozumí základním údajům na výkrese (momenty, maziva, lepidla, apod.)
- Výstup je kontrolován běžným postupem
- Posun výš navrhuje mistr – ověřuje mistr, TQ, PE, QE (technik kvality, procesní inženýr, inženýr kvality)

• Úroveň 4 –

- Totéž co 3 + další viz níže
- Pracuje sám
- Může školit nové pracovníky
- V případě nepřítomnosti odpovědných osob může uvolňovat výrobu na jiných linkách
- Umí číst výkresy a vyrábět podle nich
- (znalost slabých míst v procesu a potenciálních montážních problémů)

• Úroveň 5 –

- Totéž co 4 + další viz níže
- Prokazatelný přínos pro proces (min 2 kaizeny – zlepšovací návrhy, za posledního ½ roku)
- Schopnost aktivní účasti při řešení problémů dané výroby (5x proč, Ishikawa – metody hledání příčin neshod a problémů – základní znalost)

Navržený proces zaškolování:

Zaškolování nového pracovníka – znalosti 1-2

- Školit nového pracovníka může jen operátor se znalostmi v matici na 4! Není-li takový pracovník dostupný, tak může školit i pracovník se znalostmi na 3, avšak pod dohledem a dle pokynů technologa, který také provádí průběžnou kontrolu.
- Školení by mělo probíhat v následujících krocích:
 - Seznámení s pracovištěm a základními požadavky (TPM - preventivní údržba, výkaz práce, FPY - sledování dobrých kusů napoprvé, výrobní stanoviště, úložiště přípravků a dalších pracovních pomůcek, atd.)
 - Školení na WI – předložit kompletní dokumentaci k pročení + následné ústní zaškolení na obecné postupy přímo na pracovišti
 - Zaškolení na montáž
 - praktická ukázka školitelem
 - montáž školeným dle WI a pokynů
 - stupeň 1 – školitel přímo kontroluje školeného – sám nevyrábí
 - stupeň 2 – školitel kontroluje školeného na začátku práce (zadá úkol a prvních 5-10ks) a dále provádí průběžně namátkovou kontrolu, že postup byl správně pochopen a aplikován.
 - 100% kontrola TQ na výstupu

Zaškolování pracovníka – znalosti 3

- Pravidelné nasazení školeného na danou linku/proces
- Seznámení s normou daného pracoviště a stavem plnění těchto norem
- Školení na čtení výkresů

Zaškolování pracovníka – znalosti 4

- Zaškolení operátora na metody „Problem solving“ (analýza příčin neshod a stanovení nápravných opatření)
- Zařazení pracovníka do týmu „QRQC“ (interní proces řešení neshod)
- Čtení výkresů – pokročilý

Ověření stupně zaškolení při posunu o úroveň výš

- 1=>2
 - Min. 3dny v kuse strávené na daném pracovišti
 - Ověření schopnosti montovat a znalostí na konkrétní výr. zakázce – MISTR
 - Ústní ověření znalostí zákl. principů výroby – MISTR
 - Podpis seznámení s WI
 - Přesun schvaluje MISTR

- 2=>3
 - Min. 1měsíc prokazatelně strávený na daném pracovišti
 - Ověření znalostí procesů výroby – kontrola na konkrétní zakázce
 - Ověření znalosti nastavení testu a testování – kontrola na konkrétní zakázce
 - Ověření znalosti postupu a způsobu „reworku“ – kontrola na konkrétní zakázce
 - Kontrola základní znalosti číst výkres (poznat momenty, štítky, mazání)
 - Ověření provádí mistr + TQ – pokud se neshodnou rozhoduje QE

- 3=>4
 - Min. 3-6 měsíců na lince/procesu
 - Ověření efektivity/plnění norem daného pracovníka – MISTR
 - Ověření dodržování výrobního postupu + reworku na konkrétní zakázce – mistr + QT
 - Ověření teoretické znalosti WI (test a ústní zkouška se záznamem) – mistr + QT
 - Kontrola znalosti výroby tzv. speciálních výrobků – praktická zkouška na vybraném typu
 - Ověření znalosti číst výkresy – znalosti promítání, orientace komponent, atd... - QE/PE (test a ústní zkouška)

- 4=>5
 - Alespoň 2 kaizeny na danou oblast za posledních 6 měsíců
 - Opakovaná pravidelná aktivní účast na řešení problémů (QRQC, apod.)
 - Perfektní znalost výkresů – test na pracovišti vstupní kontroly

Přesun na nižší stupeň

- Při dlouhodobé nepřítomnosti na pracovišti/procesu je nutné provést přehodnocení úrovně v matici zaškolení. Kritické období pro nutnost přehodnocení je následující:
 - úroveň 2 – 1 měsíc
 - úroveň 3 – 3 měsíce
 - úroveň 4 – 3 měsíce
 - úroveň 5 – 4 měsíce
- Reklamace způsobená pracovníkem
- Vysoká zmetkovitost způsobená pracovníkem
- Před jakýmkoli snížením kvalifikačního zařazení (stupně) je nutné provést ověření požadavků na daný stupeň

6.2 Odhad nákladů se změnou spojených

Odhadované náklady jsou převážně nepřímého finančního charakteru, a to zejména formou času potřebného pro realizaci vlastního „projektu změny“:

- Vlastní realizace návrhu, včetně oponentury – 10 hodin
- Změna předpisů – 3 hodiny
- Příprava odpovídajících formulářů – 3 hodiny
- Proškolení příslušných pracovníků společnosti – 10 hodin

Celkem tedy 26 hodin, v celkové výši 41600,-Kč } Celkové odhadované náklady
Materiálové náklady v celkové výši 810,-Kč } spojené se změnou = **42410,-Kč**

6.3 Bariéry

Jako jedinou identifikovanou bariéru vnímám nedostatek kapacit pracovníků personálního oddělení odpovědných za změnu procesu a procedury a návrh souvisejících formulářů, a pracovníků výroby, kde bude vlastní proces fyzicky školen a implementován.

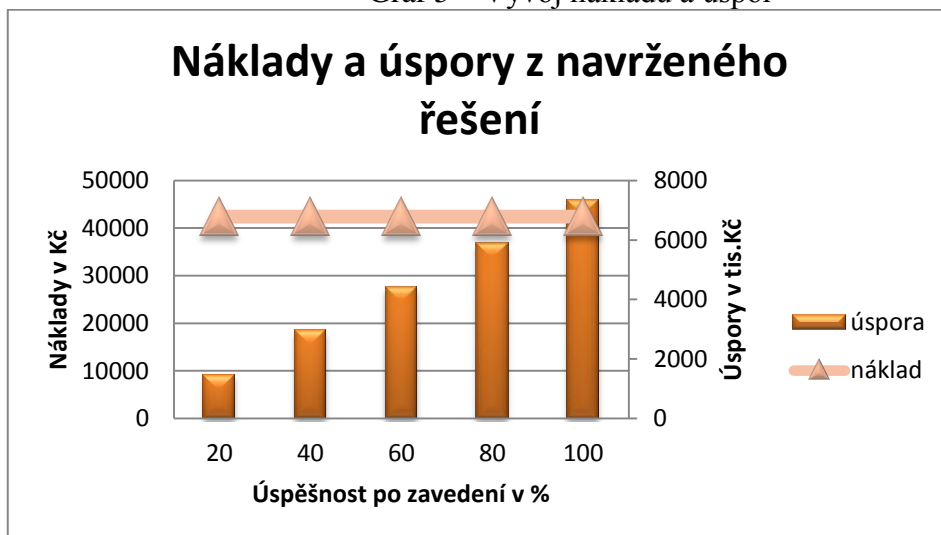
6.4 Přínos

Hlavními přínosy navrhované změny jsou zejména:

- Snížení nákladů na zmetky a opravy
- Zvýšení produktivity
- Snížení počtu reklamací od zákazníků
- Standardizace procesu zaškolování a hodnocení kvalifikace/kompetentnosti pracovníků
- Transparentnost celého procesu
- Minimalizace chyb a subjektivního hodnocení

Následující graf 5. ukazuje možné předpokládané finanční úspory v oblasti zmetkovitosti v návaznosti na procentuální úspěšnost při zavedení navrhovaného procesu.

Graf 5 – Vývoj nákladů a úspor



Zdroj: vlastní tvorba

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 Zuzáková „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	26
Obr. 4 – Kvalifikační pyramida	35

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Výsledky PPM.....	21
Graf 2 – Výsledky LPPS.....	22
Graf 3 – Výsledky IPPM	23
Graf 4 – Rozbor vad IPPM	24
Graf 5 – Vývoj nákladů a úspor.....	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Podíl nákladů na zmetky a extra dopravu jako součást hodnocení hospodářského výsledku NCZ.	19
Tab. 2 – Počet reklamovaných kusů v roce 2013	21
Tab. 3 – Detailní rozbor nákladů LPPS	22
Tab. 4 – Výsledky interních auditů 2012.....	25
Tab. 5 – Opatření z přezkoumání vedením 2013	27