

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Logistika a management kvality

Zaškolení nových zaměstnanců v oddělení Dispozic ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Kristýna ŠLAPÁKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kristýna Šlapáková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Logistika a management kvality

Název tématu: **Zaškolení nových zaměstnanců v oddělení
Dispozic ve firmě ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je rozbor procesu zaškolení nově nastupujících pracovníků do oddělení Dispozic ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Výstupem bakalářské práce je navržení nového procesu zaškolení a sjednocení pracovních postupů u všech zaměstnanců v oddělení Dispozic.

Rámcový obsah:

1. Adaptace v organizaci, proces zaškolení a vzdělávání zaměstnanců.
2. Přestavení oddělení Dispozic ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., popis současného procesu zaškolení.
3. Nový návrh procesu zaškolení, přínosy navrhovaného procesu a doporučení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina; STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. C.H. Beck, 2021. 237 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
2. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2.aktualizované a doplněné vydání*. U Průhonu 22,170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
3. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

Kristýna Šlapáková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2022

doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2022

doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 8. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 01.12.2023

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Jan Fábrymu, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále bych chtěla poděkovat kolegům z oddělení, kteří mi poskytovali informace, které byly v této práci efektivně využity, a také za jejich trpělivost při mém dotazování. Na závěr bych chtěla vyjádřit velké díky mé rodině a přátelům, kteří mi byli podporou po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Organizace a kultura uvnitř organizace.....	8
1.1 Organizace.....	8
1.2 Kultura organizace	10
2 Adaptační proces pracovníka	13
2.1 Pojem adaptace	13
2.2 Pracovní adaptace	14
2.3 Sociální adaptace.....	16
3 Proces zaškolování.....	18
3.1 Motivace.....	19
3.2 Fluktuace.....	20
4 Kvalitativní výzkum	24
5 Představení organizace	28
5.1 Organizační struktura	28
5.2 Oddělení – Dispozice	29
5.3 Práce disponenta	30
5.4 Metodika procesu zaškolování v oblasti logistiky	32
5.5 Současný proces adaptace a zaškolení pracovníka	35
5.6 Rizika současné stavu.....	46
6 Vlastní návrh řešení či aplikace	49
6.1 Ekonomický přínos vlastního řešení.....	50
Závěr.....	52
Seznam literatury	53
Seznam obrázků a tabulek.....	55

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	Škoda Auto a.s.
SKD	Semi Knocked Down
MKD	Medium Knocked Down
CKD	Complete Knocked Down
PLC	Expediční centrum dílů
PLS	Logistická systémová podpora
PLL	Plánování logistiky
PLP	Plánování a řízení výrobního programu
PLD	Dispozice
PLV	Předsériová logistika
PLT	ŠKOTRANS
PLO	Operativní logistika
HV	Hrubý výpočet potřeb
JIS	Just In Sequence
PFS-P	Řízení programu
KNR	Číslo vozu

Úvod

V dnešní dynamické a konkurenční podnikatelské sféře hraje klíčovou roli nejen samotná organizace, ale i faktory, které ovlivňují efektivní fungování a rozvoj firem. Jedním z těchto determinantů je organizace, jak ji chápeme v rámci struktury, procesů a kultury, která formuje chování a vzorce jednání členů organizace. Kromě toho je nezbytným aspektem úspěchu podniku schopnost efektivně integrovat nové pracovníky a zajistit jejich rychlou a kvalitní adaptaci do firemního prostředí.

Tato bakalářská práce si klade za cíl prostřednictvím teoretické a praktické části rozvinout porozumění klíčovým faktorům organizace a procesu zaškolování nových pracovníků, s důrazem na pracovní adaptaci, sociální adaptaci, motivaci a fluktuaci. První část práce se zaměřuje na teoretický rámec, v němž jsou představeny klíčové koncepty spojené s organizací a kulturou organizace. Následně je analyzován adaptační proces, který je detailněji rozčleněn na pracovní a sociální adaptaci.

V kontextu teoretické části je dále probíráno téma procesu zaškolování, kde jsou rozebrány klíčové faktory, jež ovlivňují efektivnost tohoto procesu. Jedná se zejména o motivaci a fluktuaci, dvě klíčové oblasti, které mohou významně ovlivnit začáteční fázi pracovního vztahu.

Praktická část této práce přináší kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na analýzu procesu zaškolování nových pracovníků v konkrétním prostředí – oddělení dispozic společnosti Škoda Auto a.s. Práce se následně soustředí na představení této renomované automobilové firmy a detailní popis práce disponenta, čímž vytváří podrobný rámec pro analýzu současného procesu zaškolování.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat možné problémy a nedostatky v současném procesu zaškolování v oddělení dispozic a navrhnout opatření, která by vedla k jeho zefektivnění. V konečném důsledku přispět k posílení konkurenceschopnosti organizace a zlepšení pracovního prostředí pro nové pracovníky.

1 Organizace a kultura uvnitř organizace

Organizace a kultura uvnitř organizace jsou dva základní, vzájemně provázané pojmy, které mají zásadní vliv na úspěch a stabilitu firem a institucí v dnešním dynamickém světě. Organizace se týká struktury, procesů, a způsobu, jakým jsou úkoly a zodpovědnosti v rámci podniku či instituce uspořádány. Na druhou stranu kultura organizace odkazuje na soubor hodnot, přesvědčení, zvyků a vzorců chování, které formují identitu a charakter dané organizace.

Tato kapitola se bude zabývat tím, jak organizace a kultura spolu vzájemně interagují a jaký vliv mají na pracovní prostředí, výkonnost zaměstnanců a celkový úspěch organizace. Budou představeny hlavní prvky organizační kultury a jakým způsobem mohou ovlivňovat vedení, inovaci, spokojenost zaměstnanců a schopnost organizace přizpůsobit se změnám a výzvám trhu.

Dále bude práce zaměřena na to, jak lze efektivně řídit a měnit organizační kulturu, aby odpovídala cílům a hodnotám organizace. Rozhodující je pochopení toho, že organizační kultura není statickým pojmem, ale může být formována a vyvíjena.

1.1 Organizace

Po nástupu do zaměstnání se pracovník automaticky stává součástí konkrétní organizace. Schein (1969) ve své knize *Psychologie organizace* uvádí, že organizace vznikla z potřeb jedinců realizovat všechny své potřeby a přání. „Je to racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce nebo funkcí a také na základě hierarchie autority a odpovědností.“ (Schein, 1969, str. 15) Organizace je systém s určitou vnitřní strukturou a určitými vztahy mezi jednotlivými články dané struktury. Je také popisována jako proces, jehož stavebním kamenem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle (Tureckiová, 2004). Organizace je soubor koordinace rolí, které existují nezávisle na určitých lidech, a pokud se vymění zaměstnanci, fungování organizace se výrazně nezmění. Požadavky jednotlivých rolí zaměstnance jsou zaznamenány ve firemních dokumentech a také ve firemních zvyklostech. K posunu dochází v případě, že se změní program organizace nebo přímo role změní řídicí autoritu. Tento způsob popsání organizace se váže na

formální strukturu organizace. Neformální organizace vzniká komunikací napříč členy formální organizace. Zaměstnanci jistě plní své role, ale mimo ně dochází i k neformální komunikaci. Tím vznikají neformální vztahy, které se často začínají tvořit už během procesu adaptace (Schein, 1969).

"Formální organizace je uměle vytvořený nástroj pro koordinaci aktivit velkého počtu lidí směřujících k určitému cíli." (Keller, 2007, str. 8) Formy organizace jsou si svými principy fungování velmi podobné. Všechny formální organizace vznikají jako pokus o řešení stejného problému. Konkrétně jde o problém, jak zajistit koordinaci velkého počtu osob a jejich stálost, nezávislou na náhodné výměně konkrétních osob (Keller, 2007).

Když na pracoviště přijde nový zaměstnanec, přináší si s sebou postoje, pocity a dojmy, které mnoho organizací nepředpokládá. Organizace vyžaduje pouze specifické činnosti pro nové pracovníky, jiné projevy pro ni nejsou vhodné. Spoluprací s ostatními zaměstnanci si k nim člověk rozvíjí vztah, neformální porozumění a metodu koordinace, což však často přesahuje formální požadavky organizace. Právě svým vztahem k ostatním zaměstnancům si člověk vytváří mnoho postojů a postupů a je loajální ke skupině. Začne se soustředit pouze na práci svého týmu (oddělení), což může znamenat i lhostejnost k práci ostatních oddělení (Schein, 1969). Samostatná oddělení spolu nespolupracují a moc se přesouvá z jednoho do druhého. To posiluje pocit sounáležitosti s vlastním oddělením, protože zaměstnanci si mohou stěžovat kolegům na práci jiných oddělení. Často se také stává, že zaměstnanec dokončí práci jen částečně a jiné oddělení se o to „tak či onak postará“.

Z hlediska organizační psychologie existují dva přístupy k efektivnímu výkonu a využití práce. Personální psychologie klade velký důraz na přijímání správných lidí a jejich přípravu na vynikající práci. Lidé jsou považováni za proměnnou a práce je vnímána jako konstanta. Personalisté hledají jedince, které lze pro ně nastavit nebo kteří uspokojují potřeby organizace. Inženýrská psychologie se naproti tomu zaměřuje na to, jak je práce organizována a jak je pracoviště vnímáno z lidského hlediska. V důsledku toho v této situaci platí opačný předpoklad: člověk je považován za konstantní veličinu, zatímco práce za veličinu proměnnou. Práce musí mít plán, aby ji mohl vykonávat každý. Aby organizace dobře fungovala, musí být obě strategie vyvážené.

Organizace je systém konkrétních cílů a zdrojů, kde se zdroje vyšší úrovně organizace stávají konečnými cíli organizace nižší úrovně. Vyšší úroveň však dává nižší úrovni určitou volnost, aby mohla co nejlépe provést určitý úkol v rámci širšího programu. Z toho může vyplývat křížení, funkční překrývání a konkurence mezi různými organizačními složkami.

1.2 Kultura organizace

„Pojem organizační kultura (také firemní kultura) se vztahuje ke sbírce hodnot a postojů přenášených na ostatní zaměstnance prostřednictvím symbolů materiální a nemateriální povahy a také ke sbírce vzorců chování očekávaných a přijímaných určitou sociální skupinou“. (Tureckiová, 2004, str. 132) Podle Urbana (2014) se dá firemní kultura rozdělit do dvou pojetí:

- Užší pojetí, které definuje firemní kulturu po vnější stránce. Spadají sem vlastnosti, kterými se firma prezentuje navenek, jde o tyto znaky:
 - oděv zaměstnanců („dress code“),
 - přítomnost zaměstnanců,
 - editaci firem prezentujících vlastní soubory (symboly, nápisy, slogany atd.),
 - vzhled sídla a budovy,
 - materiální vybavení a čistota společenských prostorů.

Všechny tyto prvky, které lze záměrně tvarovat a měnit, spoluvytvářejí marketing.

- Širší pojetí popisuje typický způsob pracovního jednání osob, je chápáno jako „soubor firemních zvyků, tradic, hodnoty nebo norem práce a společnosti, a to psané i nepsané“. (Urban, 2014, str. 13) Spadají sem tyto znaky:
 - zaměstnanci a jejich chování,
 - chování a myšlení managementu a majitelů společnosti,
 - způsob jednání se zákazníky a obchodními partnery,
 - způsoby provádění věcí, řešení pracovních úkolů, dodržování určitých pravidel a vnitřních norem,

- pokrytí i mezilidských vztahů uvnitř společnosti, tj vztahy zaměstnanec a zaměstnanec, zaměstnanec s managementem.

Právě s těmito ideami se musí nový zaměstnanec ztotožnit během adaptačního procesu, přijmout organizační kulturu a nezpochybňovat ji.

Nejjednodušší strukturní a funkční jednotky, které představují základní prvky kulturního systému, se označují jako organizační znaky. Zahrnují základní přesvědčení, hodnoty, normy a postoje, stejně jako artefakty materiální povahy, jako je vybavení podniku a produkty vyráběné organizací. Základní přesvědčení jsou stereotypy o fungování reality, které jsou lidmi v organizaci přijímány jako přirozené a nezpochybňované. Právě do těchto myšlenek se musí noví zaměstnanci v procesu adaptace vcítit. Klíčovými pojmy jsou zde firemní hodnoty a závazné myšlenky, které ovlivňují chování lidí. Hodnoty mohou omezovat chování lidí (někteří lidé nemohou vykonávat určité činnosti, protože jednají v souladu s hodnotami), mohou mít na chování rozvojový vliv (zaměstnanci se plně přizpůsobují hodnotám) nebo je alespoň vnucují. Mezi další kulturní faktory uvádí Tureckiová (2004) postoje, tj. tendence reagovat určitým způsobem, který je specifický pro danou skupinu, a normy chování, které jsou nepsané, ale plně srozumitelné a mohou být podmíněny systémem odměn a trestů.

Lukášová (2010) tvrdí, že podle Scheina (1969) je zdrojem formování základních přesvědčení opakovaná zkušenost. Pokud určitý vzorec chování vede k určitému výsledku, lidé v organizaci tomu postupně uvěří a přijmou to, co bylo původně hypotézou, jako fakt. Hodnota je to, co je považováno za důležité. Jedná se o sdílené preference, které se odrážejí v individuálních a organizačních rozhodnutích.

Handy (1985) rozděluje podnikové kultury na několik typů:

- *Kultura moci*, kdy je kultura organizace založena na moci lidí v centru organizace a moci organizace samotné. Organizaci s kulturou moci dominují lidé v jejím středu.
- *Kultura úkolů*, zde je vše podřízeno plnění úkolů a projektů a nejdůležitější je výsledek.

- *Kultura rolí*, která je založená na pravidlech a postupech. Síla organizace spočívá na nižší organizační úrovni, která je "podporována" vrcholovým vedením.
- *Kultura lidí*, zde je ústřední osobnost, jednotliví členové této kultury jsou autonomní a moc je sdílená.

2 Adaptační proces pracovníka

Adaptační proces v kontextu pracovního prostředí se týká způsobu, jakým se noví zaměstnanci integrují do organizace a začleňují se do týmu. Tento proces je klíčový pro dosažení úspěšného začátku práce a dlouhodobého působení v dané firmě. Adaptační proces může být rozdělen do dvou hlavních částí: pracovní a sociální adaptace.

Pracovní adaptace zahrnuje proces, kterým nový zaměstnanec prochází, aby se seznámil s pracovními úkoly, povinnostmi a očekáváními v rámci své pozice. Zahrnuje získání potřebných dovedností a znalostí pro vykonávání práce, seznámení se s pracovními procesy a postupy. Efektivní pracovní adaptace je důležitá pro to, aby nový zaměstnanec mohl rychle přispět k produktivitě a úspěchu organizace.

Sociální adaptace se zaměřuje na proces, jakým nový zaměstnanec buduje vztahy a komunikuje s kolegy a členy týmu. Zahrnuje seznámení se s organizační kulturou, hodnotami, normami a zvyklostmi. Sociální adaptace je klíčová pro začlenění nového zaměstnance do týmového prostředí a pro budování pozitivního pracovního vztahu s kolegy. Efektivní sociální adaptace může zlepšit spokojenost zaměstnanců a přispět k vytvoření podpůrného pracovního prostředí.

Celkově lze říct, že adaptační proces je komplexní a zahrnuje jak pracovní, tak sociální aspekty. Úspěšná adaptace nových zaměstnanců může mít významný vliv na jejich dlouhodobou výkonnost, angažovanost a spokojenost, a také na celkový výkon organizace. Je proto důležité, aby organizace věnovala pozornost a zdroje na podporu efektivního adaptačního procesu.

2.1 Pojem adaptace

Jakmile je zaměstnanec úspěšně přijat do organizace, potřebuje určitou dobu, čas na aklimatizaci a seznámení se s organizací, jejíž součástí se v budoucnu stanou. Část procesu Průcha a kol. (2012, str. 16) definují adaptaci jako "proces, při němž se organismus přizpůsobuje vnějšímu prostředí, ve kterém žije". Pracovníci jsou tedy umístěni do neznámého prostředí a musí prokázat schopnost přizpůsobit se novému prostředí, "přežít", "naučit se" a "osvojit si"

nové dovednosti a přejít ke složitějším úkolům v kariérním žebříčku. Pokud se ale podíváme na adaptaci z perspektivy přírodních věd, zjistíme, že prostředí v organizaci se transformuje stejně jako prostředí v přírodě. Tento jev popisuje Palán (2002, str. 7) ve svém výkladovém slovníku pro lidské zdroje, kde uvádí, že "adaptace představuje proces interakce jednotlivce s okolím" a pokračuje, že "jedinec se také vyrovnává s proměnami v okolí, přizpůsobuje se jim a integruje se do nich." Dále v Palánově knize lze najít 2 rozlišení. Jedním z typů adaptace je pasivní adaptace, známá také jako akomodace. Tato forma adaptace zahrnuje přizpůsobení se vnějšímu prostředí. Druhým typem je aktivní adaptace, která znamená aktivní úsilí pracovníka o změnu prostředí se zaměřením na dosažení harmonie s jeho vlastními potřebami.

Mnozí autoři považují adaptaci za proces, který je často chápán jako jednosměrný, tj. závisí především na pracovníkovi a jeho osobních znalostech a dovednostech, a často se přehlíží vliv organizace, která by měla hrát aktivní roli. Organizace by měly zajistit, že proces úspěšné adaptace je možný. Některé organizace však tento proces zanedbávají a nevěnují mu dostatek pozornosti.

Důležitost tohoto faktoru zdůrazňují autorky Foot a Hook (2002, str. 210), které tvrdí, že adaptace by měla být procesem "pomáhání novým zaměstnancům rychle zvládnout novou práci tak, aby se brzy stali efektivními a produktivními členy týmu." Tento proces by měl začít již před tím, než nový zaměstnanec vstoupí do organizace, tedy již při náborovém procesu, kdy si potenciální zaměstnanec tvoří své první dojmy o organizaci.

V České republice se obvykle adaptace spojuje s obdobím zkušební doby, protože po jejím uplynutí mohou nadřízení a kolegové hodnotit, jak dobře se nový zaměstnanec přizpůsobil a jaký potenciál přináší do organizace. Toto hodnocení může rozhodnout, zda bude zaměstnanec v organizaci nadále pracovat. Nicméně je důležité si uvědomit, že adaptace nekončí s ukončením zkušební doby.

2.2 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace se týká schopnosti člověka přizpůsobit se změnám v pracovním prostředí. Je to schopnost rychle reagovat na změny, například na nové vedoucí nebo spolupracovníky s odlišnými představami o tom, jak lze práci

vykonávat. Přizpůsobivost na pracovišti je důležitá z mnoha důvodů, včetně schopnosti zvládat změny na pracovišti, zvýšení produktivity a uvolnění času, který by mohl být stráven pod stresem, když se objeví nová výzva. Dovednosti přizpůsobivosti jsou vlastnosti, které umožňují přizpůsobit se změnám v pracovním prostředí, například otevřenost a ochota učit se novým věcem a přijímat nové výzvy. Rozvoj dovedností přizpůsobivosti může znamenat také rozvoj dalších měkkých dovedností, jako jsou komunikační a mezilidské dovednosti. Aby se člověk stal adaptabilnějším, může si procvičovat emoční inteligenci, což znamená uvědomovat si své emoce a emoce svého okolí a utvářet své chování a reakce na určité změny a situace na pracovišti.

Proces pracovní adaptace je souvislý a začíná v okamžiku, kdy jedinec nastoupí do pracovního místa. Tento proces se podle autorů Nový a Surynek (2006) projevuje různými způsoby po celou dobu jeho pracovního života. Dynamiku tohoto procesu mohou ovlivňovat průběžné změny v pracovních požadavcích, rozvíjejících se dovedností pracovníka a jeho aktuálních potřeb. Výsledkem je dosažení určité úrovně harmonie mezi jedincem a jeho prací a pracovními podmínkami. Tuto úroveň lze označit jako přiměřenou a uspokojivou nebo nepřiměřenou a neuspokojivou pracovní adaptaci. Míra adaptace k práci se projevuje v profesionálním výkonu jedince, v kvalitě jeho práce, v jeho samostatnosti, ochotě při plnění nových úkolů, pracovní spokojenosti a dalších aspektech.

Proces, během kterého se pracovník snaží přizpůsobit novým pracovním nárokům a podmínkám, není vždy hladký a bezproblémový. Dosáhnout rovnováhy mezi jednotlivcem a jeho prací může být obtížné a často není trvalého charakteru. Autor Štikar (2003) uvádí, že tento proces může být náročný a trvat dlouho, a často není definitivní. Autor také rozlišuje dvě skupiny faktorů, které ovlivňují průběh a výsledek procesu adaptace. Objektívni faktory zahrnují charakter práce, pracovní podmínky, pracovní režim, sociální aspekty pracovního místa, styl vedení v organizaci, charakter pracovní skupiny a způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců. Na druhé straně subjektivní faktory zahrnují vzdělání, kvalifikaci, odbornou přípravu, zkušenosti, pracovní výkonnost, hodnotové přesvědčení, postoj a motivaci pracovníka.

Pokud pracovník nedisponuje odpovídající odborností, má nedostatek zkušeností, má odlišné představy o své práci, pracuje v náročných podmínkách nebo nemá silný vztah k práci, může být proces pracovní adaptace velmi obtížný.

2.3 Sociální adaptace

Sociální adaptace se týká schopnosti jedince přizpůsobit se sociálním situacím a komunikovat s ostatními vhodným a efektivním způsobem. Zahrnuje osvojení si návyků, norem a způsobů myšlení, které jsou nezbytné pro začlenění se do sociálního prostředí. Sociální adaptace může být ovlivněna řadou faktorů. Úspěšná sociální adaptace vyžaduje schopnost konfrontace, navazování vztahů, kompromisů a spolupráce s ostatními, přizpůsobení se prostředí a sociálním normám. Sociální adaptaci lze studovat z různých hledisek, včetně sociálního a psychologického, morálního a právního, s důrazem na jednotlivce.

Sociální adaptace označuje proces, během něhož jedinec upravuje své chování a postoje tak, aby odpovídaly normám určité sociální skupiny či společnosti a následně se do této skupiny nebo společnosti začleňuje (Reichel, 2008). Tento proces je úzce spojen se socializací jedince, což představuje komplexní, celoživotní proces, během něhož si jedinec osvojuje základní normy, hodnoty, zvyky a pravidla chování a jednání platná v dané kultuře a společnosti, čímž se stává jejím členem. Tento proces socializace se uskutečňuje prostřednictvím komunikace a interakce mezi jedincem a ostatními lidmi v jeho sociálním prostředí.

Socializace a adaptace jsou dvě vzájemně propojené kategorie. Sociální adaptace lze chápat jako proces, který vychází z procesu socializace, ale má odlišný charakter. Na rozdíl od socializace je sociální adaptace krátkodobým procesem, který je spojen s konkrétní situací. V tomto procesu jedinec aktivně využívá a přizpůsobuje již osvojené vzory chování, aby se lépe integroval do dané situace (Nový a Surynek, 2006).

Sociální adaptace je neoddělitelně spjata s adaptací pracovní. Nový a Surynek (2006, s. 149) vymezují sociální adaptaci pracovníka v organizaci jako: „Proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává

i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině.”

Proces sociální adaptace často probíhá spontánně a neformálně. Nicméně praxe ukazuje, že spoléhat pouze na tuto přirozenou adaptaci nemusí vždy splnit očekávání vedení organizace. Neformální sociální adaptace přináší mnoho důležitých informací, které značně usnadňují novému pracovníkovi začlenění do pracovního kolektivu a rychlou integraci do pracovního procesu. Zkušení kolegové mohou nováčkovi představit každodenní fungování organizace a pomoci mu navázat vztahy v pracovní skupině i mimo ni.

Je však třeba zdůraznit, že během této neformální sociální adaptace může nový pracovník získat i informace, které by mohly být vedením organizace považovány za nežádoucí. Nováček může přijmout názory od svých kolegů, které by mohly negativně ovlivnit jeho pohled na organizaci, nebo se dostat k informacím, které nejsou v souladu s oficiální politikou a cíli organizace.

Úroveň sociální adaptace pracovníka má vliv na jeho prožívání, motivaci a ovlivňuje také jeho schopnost spolupracovat s kolegy a pracovat výkonně (Nový a Surynek, 2006). V extrémním případě může nepříznivý průběh sociální adaptace vést k sociální izolaci jedince, což může negativně ovlivnit jeho duševní stav. V takové situaci může jedinec reagovat tím, že se snaží najít sociální kontakty mimo pracoviště. To může vést k odkládání pracovních povinností a nesplňování pracovních úkolů (Mayerová a Růžička, 2000).

Sociální adaptaci pracovníků v organizaci lze rozdělit do různých kategorií, přičemž nejčastěji se rozlišuje adaptace na pracovní skupinu a adaptace na organizační kulturu.

3 Proces zaškolování

Proces zaškolování se spouští ihned po nástupu nového zaměstnance a obvykle trvá tři měsíce, což je doba, během níž nový zaměstnanec prochází zkušebním obdobím, a má za cíl připravit ho na samostatnou práci. Během této doby se nový zaměstnanec seznamuje se všemi potřebnými informacemi a postupy pro výkon svého povolání. Vzdělávání v rámci organizace hraje důležitou roli v urychlení adaptace nového zaměstnance. Je klíčové, aby nováček co nejrychleji získal orientaci ve svých pracovních povinnostech, pochopil, jak organizace funguje, seznámil se s jednotlivými odděleními a navázal kontakt s kolegy, s nimiž bude denně spolupracovat při plnění svých pracovních úkolů. Tímto vzděláváním se nový zaměstnanec rychleji adaptuje na nové pracovní podmínky a prostředí.

Werther a Davis (1992) definují tento proces jako odbornou přípravu, která není omezena pouze na aktuální pracovní povinnosti, ale může se rozvíjet během celé kariéry zaměstnance. Tato odborná příprava umožňuje zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a připravovat se na budoucí povinnosti. Osoba v organizaci odpovědná za odbornou přípravu a rozvoj musí nejen rozumět aktuálním potřebám, ale také být schopna plánovat, jaké cíle chce organizace dosáhnout, a přizpůsobit program odborné přípravy a rozvoje těmto cílům.

V rámci podnikového vzdělávání existují dvě hlavní kategorie aktivit: tréninkové kurzy, které zahrnují různá školení a výcviky, a rozvojové kurzy nebo programy, které pomáhají zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a připravovat se na budoucí výzvy (Tureckiová, 2004).

Na efektivitu vzdělávání zaměstnanců mění několik faktorů, které ovlivňují jak sami zaměstnanci, tak i osoby, které vzdělávání provádějí. Hlavním faktorem ze strany zaměstnanců je jejich motivace. Zaměstnanci by měli mít jasný cíl, kterým se snaží dosáhnout zlepšení v pracovním výkonu. Z pohledu organizace je důležité, aby investice do vzdělávání směřovaly k podpoře tohoto cíle (Kociánová, 2010).

Vzdělávání je proces, který vyžaduje čas a finanční prostředky, ale každá organizace by měla rozumět tomu, že odborná příprava je klíčovým prvkem pro dosažení efektivity a ziskovosti v dlouhodobém horizontu. Zodpovědnost za to spočívá na vedení a řízení organizace. Podle Martina (2007, str. 376)

„autorizovaný institutu personálu a rozvoje zveřejnil, že více než polovina nových zaměstnanců opouští organizaci do dvou let od nástupu a až 75 % odchází během šesti let, často kvůli nedostatečným profesním vyhlídkám.“ Důležité je také udržovat záznamy o absolvovaných školeních a odborné přípravě u každého zaměstnance.

3.1 Motivace

Armstrong (1999) tvrdí, že motivace vychází z úmyslného chování směřujícího k určeným cílům nebo je tímto chováním definována. Motivace se projevuje, když jednotlivci očekávají, že jejich konkrétní kroky pravděpodobně povedou k dosažení určených cílů a příslušných odměn, které uspokojí jejich individuální potřeby. Zajištění dostatečné motivace nových zaměstnanců je klíčové pro úspěšný adaptační proces, což může vést ke snížení fluktuace a rychlejšímu začlenění zaměstnanců do pracovního prostředí. Personální oddělení má za cíl formovat kvalitní a výkonný personál, který sdílí zájmy organizace. Vytvoření pozitivní pracovní atmosféry, která podporuje výkon, je složitý proces ovlivněný různými faktory. Je zásadní brát v úvahu lidský prvek jako jedinečné osobní rysy, a nejen jako prostředek pracovního výkonu. Je nutné respektovat individuální cíle a hodnotovou orientaci zaměstnanců. Větší pracovní spokojenost obvykle souvisí s vyšším výkonem a pozitivním pracovním postojem. Ignorování této skutečnosti může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců, nezájmu o další rozvoj, a dokonce k jejich odchodu z organizace (Dvořáková, 2012).

Během adaptačního procesu zohledňuje motivace důležitý faktor. Nový zaměstnanec by měl být motivován k rychlému začlenění do pracovního kolektivu a aktivní účasti na pracovních procesech. Je klíčové, aby nový zaměstnanec projevil snahu pracovat samostatně a neustále se zlepšovat ve svém výkonu. Mezi vnější motivátory může patřit možnost zvýšení platu a dalších firemních výhod po ukončení zkušební doby, příležitost k dalšímu vzdělávání a potenciál postupu na vyšší pozice a podobně.

Pracovní motivaci můžeme definovat podle Tureckiové (2004) jako projev připravenosti jedince k práci, která vyplývá z vnitřních motivujících faktorů. Tyto vnitřní motivy mohou zahrnovat touhu po výkonu, aspiraci po moci, a snahu o seberealizaci, mezi jinými. Na druhou stranu existuje i vnější motivace, která

vychází z okolního prostředí zaměstnance, jako je platové ohodnocení nebo potřeba jistoty. Motivace může být pozitivní, podporující žádoucí chování, nebo negativní, která ukazuje, co by nemělo být prováděno nebo co je nepřijatelné.

Historicky byla otázka motivace řešena prostřednictvím hledání motivů a potřeb zaměstnanců v kontextu odměn a pobídek, které byly nabízeny organizací (Schein, 1969). Schein zdůrazňuje význam psychologické smlouvy pro motivaci. Tím se myslí, že jednotlivec má určité očekávání od organizace, a naopak organizace má očekávání od zaměstnance. Tato dohoda se neváže pouze k práci, ale zahrnuje i další povinnosti a práva jak ze strany zaměstnance, tak ze strany organizace. Nepředstavuje formálně uzavřenou smlouvu, ale spíše oboustranné dohody. Důležitou roli v této psychologické smlouvě hraje autorita, protože právě hierarchie autorit slouží k řízení a koordinaci činností.

3.2 Fluktuace

Dle Milkoviche a Boudreaux (1993, str. 39) je fluktuace: „Odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.“

Adaptace pracovníků má úzký vztah ke stabilitě zaměstnanců v organizaci, a tedy k fluktuaci. Podle Mayerové a Růžičky (2000) lze fluktuaci definovat jako pohyb pracovníků mezi ekonomickou organizací a jiným sociálním subjektem, což zahrnuje odchod pracovníka z organizace. Sociální mobilita zde označuje přirozený pohyb lidí v rámci společenské struktury. Určitý stupeň fluktuace je nezbytný, protože příchody a odchody zaměstnanců jsou typickým rysem každé organizace a představují přirozený aspekt fungujícího pracovního trhu.

Každý odcházející zaměstnanec má individuální motivaci pro opuštění svého pracovního místa. Proto je klíčové, aby organizace vedla interní statistiku a zaznamenávala důvody odchodů svých zaměstnanců. I když by se mohlo zdát, že hlavním motivem pro odchod zaměstnance je výše jeho platu, mnoho lidí by z firmy neodešlo, pokud by pracovali v příjemném a podpůrném pracovním prostředí, kde by se cítili užiteční. Další skupinou jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se rozhodují odejít především kvůli nabídce práce v příjemném pracovním prostředí, s benefity, možnostmi růstu a pozitivními pracovními vyhlídkami. Poslední skupinou jsou vysoce kvalifikovaní a špičkoví zaměstnanci, kteří hledají

nové výzvy a příležitosti (Bednář, 2018). Kromě přirozených a žádoucích důvodů může fluktuaci způsobit i řada nežádoucích faktorů, jako je nespokojenost zaměstnanců nebo konflikty na pracovišti. Pokud z organizace odcházejí důležití a cenní zaměstnanci z těchto důvodů, se stává fluktuace problémem. Jak uvádí Branham (2004, s. 9), často se stává, že "nepraví lidé zůstávají, zatímco ti praví odcházejí... Někteří to vzdají a odejdou... jiní to vzdají a zůstanou". Termín "praví lidé" se zde odkazuje na ty, kteří jsou pro organizaci cenní, zatímco "nepraví lidé" jsou ti, kteří setrvávají i přes svou nevhodnou pozici, nekompetentnost a pro prospěch organizace by bylo lepší se s nimi rozloučit.

Z pohledu manažera je klíčové udržovat komunikaci se zaměstnanci, abychom včas zaznamenali jejich záměr opustit organizaci. V takovém případě se vedoucí pracovník může pokusit o změnu a probudit v zaměstnanci motivaci zůstat v organizaci.

Důležitým prvkem a prostředkem k prevenci fluktuace je také spokojenost zaměstnanců. Úroveň spokojenosti zaměstnance v organizaci je spojena s tím, nakolik se mu podařilo dosáhnout důležitých hodnot ve svém zaměstnání (Hom, Allen a Griffeth, 2020).

Fluktuaci lze vyjádřit číselně jako počet zaměstnanců, kteří opustili organizaci během určeného období, obvykle jednoho roku, a tento počet se dělí středním počtem zaměstnanců. Stanovení optimální míry fluktuace představuje složitý úkol. Existují podniky, které potřebují rychlou změnu svého směřování nebo přidání nových prvků do své organizační kultury. Pro tyto společnosti může být vysoká fluktuace, pokud je řízena a kontrolována, přijatelným jevem. Naopak, u jiných organizací může nízká fluktuace signalizovat potenciální problémy.

Existuje několik metod pro výpočet fluktuace. Podle Armstronga (2015) můžeme fluktuaci spočítat tímto způsobem:

$$\text{míra odchodů pracovníků} = \frac{\text{počet odchozích pracovníků v určitém období}}{\text{průměrný počet pracovníků ve stejném období}} \cdot 100$$

(%) (1)

$$\text{index stability pracovníků} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více lety v organizaci}}{\text{počet pracovníků před rokem}} \cdot 100 (\%)$$

Fluktuace významných pracovníků pro organizaci představuje výrazné náklady, a to nejen v termínech finančních prostředků. Finanční aspekt zahrnuje jak přímé náklady (inzerční náklady, náklady na výběrové řízení, agenturní poplatky aj.),

tak nepřímé náklady (náklady spojené s časem, který manažeři a personální oddělení věnují náboru, náklady na zaškolení nových zaměstnanců, dočasný pokles produktivity) a dokonce i náklady, které nelze přesně vyjádřit částkou (ztráta angažovanosti zaměstnanců, morálních hodnot, ztráta dovedností a znalostí, demotivace ostatních pracovníků aj.).

Vzniká tak otázka, jak uvádí Branham (2009), co je dražší - náklady na opatření zaměřená na udržení těchto cenných zaměstnanců, nebo náklady na jejich nahrazení, pokud se rozhodnou odejít z organizace? V současné době si stále více společností a jejich manažeři uvědomují, že ztráta výkonných a loajálních zaměstnanců může vést k mnohem větším nákladům než prostředky vynaložené na udržení těchto pracovníků. Kromě finančních a časových ztrát může odchod těchto zaměstnanců často znamenat také odchod cenných zákazníků.

Pro optimální funkci organizace je důležité věnovat novým zaměstnancům dostatečnou pozornost a usnadnit jim proces adaptace a začlenění do pracovního a sociálního prostředí. Průmyslovým řízením adaptačního procesu může organizace dosáhnout zlepšení vztahu nových zaměstnanců k ní, posílit jejich pracovní spokojenost, loajalitu a ochotu zůstat v organizaci. Samozřejmě, určitá fluktuace bude v organizaci vždy existovat, avšak klíčovým je udržovat ji na přijatelné úrovni. Struktura fluktuace má významný vliv, a proto je třeba dlouhodobě a komplexně zkoumat problémy spojené s fluktuací a zvážit vliv jak vnějších, tak vnitřních faktorů.

Vedoucí pracovníci spolu s personálním oddělením by měli hrát klíčovou roli při identifikaci příčin nadměrné fluktuace. Mohou používat účinné nástroje, jako jsou osobní pohovory a hodnotící rozhovory, k detekci těchto příčin a následně pracovat na jejich řešení. K tomu mohou být nápomocné dobře nastavené adaptační programy, které jsou efektivním prostředkem pro snižování fluktuace.

Management má jisté nástroje, kterými může fluktuaci předcházet. Dle Bednáře (2018) se jedná o taková opatření, která mají tzv. přispívající účinek. To znamená, že pokud zaměstnanec o odchodu uvažuje, může ho tento nástroj přimět zůstat. Může se jednat o (Bednář, 2018):

- motivační a hodnotící systém (výroční benefit, kariérní růst, oceňování nejlepších zaměstnanců z pohledu jejich kolegů),

- podporu spolupráce a komunikace (zaměstnanci jsou informováni a podporováni, organizace pořádá mimopracovní aktivity pro zaměstnance).

Dle Armstronga (2015) mohou při stabilizaci pracovníků pomoci následující faktory:

- zaměstnanci by měli být vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady zaměstnanců odpovídaly požadavkům pozice,
- pomoci překonat zaměstnancům těžká období začátků,
- vytváření rozmanitých pracovních míst, tvorba pracovních míst v souvislosti
- s plánem vzdělání a rozvoje,
- úprava systému odměňování, který není konkurenceschopný, přiměřený a spravedlivý,
- podporovat sociální vazby v organizaci,
- zaměřovat se na work-life balance zaměstnanců,
- eliminovat nepřiměřené pracovní podmínky, stres, šikanu a obtěžování,
- vybírat manažery, následně s nimi sdílet informace, jak mohou ovlivnit odchody svých zaměstnanců, zaměstnanci často opouští právě spíš své manažery než organizaci.

4 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je metoda, v níž se výsledky nepočítají nebo nesdělují použitím statistiky či jiných kvantitativních postupů. Místo toho se kvalitativní výzkum zaměřuje na zkoumání života a mezilidských vztahů, specifických a jedinečných vzorců chování a subjektivních zkušeností lidí v různých situacích.

„Práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry.“ (Hendl, 2005, str. 48)

Ve zprávě z prováděného kvalitativního výzkumu je obsažen velmi detailní popis zkoumaného místa, stejně jako podrobné citace a úryvky získané z rozhovorů a poznámek, které výzkumník pořídil při práci v terénu. Data získaná z kvalitativního výzkumu zahrnují přepisy terénních poznámek, které byly získány během pozorování a rozhovorů.

Tato detailní dokumentace a sběr dat je klíčovým prvkem kvalitativního výzkumu, který se zaměřuje na zkoumání složitých jevů a subjektivních zkušeností lidí. Získaná data a informace pomáhají výzkumníkům lépe porozumět zkoumaným situacím, kontextu a vztahům a umožňují vytvořit bohatší a hlubší analýzu, která může být důležitá pro zkoumání sociálních, kulturních a psychologických aspektů daného jevu. „Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce.“ (Hendl, 2005, str. 50) Výhodou kvalitativního výzkumu je hloubkové řešení a popis dané problematiky, neřešíme ji pouze povrchově, ale provádíme podrobnou komparaci případů.

Metody pozorování a dotazování pro kvalitativní výzkum jsou dobře zvoleny, a to zvláště pokud výzkumná otázka vyžaduje hlubší porozumění projevů jedinců či skupin v konkrétních situacích. Pozorování umožňuje zachytit širokou škálu informací, včetně vizuálních, sluchových, čichových a pocitových vjemů, což může být klíčové pro bohatší a komplexnější analýzu zkoumaných jevů.

Pozorování v terénu umožňuje získat konkrétní a autentická data týkající se chování, interakcí a projevů subjektů ve skutečném prostředí. Kromě toho můžeme zaznamenat i subtilní rozdíly a nepřímé projevy, které by mohly být

těžko zachyceny pouze prostřednictvím dotazů. Výhodou této metody je také možnost studovat situace a kontext v reálném čase. Při kombinaci pozorování s dotazováním lze získat hlubší pochopení zkoumaných jevů a zároveň mít možnost konkrétní dotazy směřovat k účastníkům daného výzkumu, což může doplnit určité pozorování o jejich subjektivní perspektivu. Podle Hendla (2005) je důležité mít na paměti, že pozorování může být náročné na zaznamenávání a vyhodnocování dat, a proto je důležité mít dobře strukturovaný plán pozorování a vhodné metody zaznamenávání. Také je nutné brát v úvahu etické aspekty a respektovat soukromí a souhlas účastníků výzkumu, zejména pokud jsou pozorováni ve svém přirozeném prostředí.

Hendl (2005) popsal základní varianty vědeckého pozorování, které mohou být dále kombinovatelné:

1. Zúčastněné vs. nezúčastněné pozorování:

- Zúčastněné pozorování zahrnuje situace, kdy se pozorovatel aktivně podílí na sledovaném dění a stává se součástí situace.
- Nezúčastněné pozorování naopak probíhá tak, že pozorovatel zůstává vně sledované situace a zaujímá pozici nezávislého pozorovatele.

2. Přímé vs. nepřímé pozorování:

- Přímé pozorování znamená, že pozorovatel je přítomen a sleduje situaci osobně.
- Nepřímé pozorování probíhá prostřednictvím technologických prostředků, jako jsou kamery nebo senzory, a pozorovatel není přítomen fyzicky na místě.

3. Strukturované vs. nestrukturované pozorování:

- Strukturované pozorování probíhá podle předem stanovených pravidel a postupů, které určují sledované aspekty.
- Nestrukturované pozorování umožňuje větší flexibilitu a spontánnost v procesu pozorování bez pevně daných pravidel.

4. Otevřené vs. skryté pozorování:

- Otevřené pozorování zahrnuje situace, kdy pozorovatel o své činnosti informuje účastníky sledované situace.
- Skryté pozorování probíhá bez vědomí účastníků, ti nejsou informováni o pozorovatelské činnosti.

5. Přirozené podmínky vs. nepřirozené prostředí:

- Pozorování v přirozených podmínkách probíhá v běžných každodenních situacích.
- Pozorování v nepřirozeném prostředí může zahrnovat experimentální situace, simulace nebo zátěžové situace, kde jsou účastníci vystaveni specifickým podmínkám, které nemusí být běžné v klinické praxi.

V kvalitativním pozorování lze rozlišit míru účasti pozorovatele na dění, při němž je pozorování realizováno. Badatel/výzkumník v tomto procesu může přijmout tyto role:

- Úplný účastník → výzkumník je rovnoprávný člen skupiny, se kterou tráví většinu času. Pozorované osoby neinformuje o své pravé totožnosti, například pracuje jako staniční sestra a zkoumá dění na pracovišti.
- Účastník jako pozorovatel → výzkumník je taktéž rovnoprávný člen skupiny, ale pozorované osoby jsou v tomto modelu informovány o jeho totožnosti. Z předchozího příkladu by výzkumník, pracující jako staniční sestra, informoval pozorované, že provádí výzkum na určité téma.
- Pozorovatel jako účastník → provádí pozorování, plní spíše roli tazatele, dění se zúčastňuje jen okrajově. Tak jako v předchozím případě, jsou pozorované osoby informovány o totožnosti pozorovatele. Příkladem může být staniční sestra, která přechází na jiné pracoviště a tam provádí krátké pozorování, může uskutečnit několik rozhovorů, ale ve srovnání s předchozími rolemi má ztíženou možnost proniknout hlouběji do dění ve sledované skupině.
- Úplný pozorovatel → výzkumník přijímá roli vnějšího pozorovatele. Pozorování obvykle nevědí, že jsou pozorováni a neovlivňuje to tak jejich

chování, ovšem tento model lze použít pouze na veřejných místech, nikoliv v uzavřených komunitách.

V kvalitativním výzkumu se nejčastěji využívá role účastník jako pozorovatel a pozorovatel jako účastník. Pozorování můžeme použít za účelem potvrzení výsledků získaných pomocí rozhovoru nebo může být použito jako hlavní výzkumná metoda.

5 Představení organizace

Společnost Škoda Auto a.s., s více než sto lety zkušeností v automobilovém průmyslu, je českou firmou specializující se na vývoj, výrobu a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství pod značkou Škoda, a poskytování servisních služeb. Škoda Auto a.s. (dále také ŠA) je stoprocentně vlastněna společností Volkswagen International Finance N. V., která sídlí v Amsterdamu v Nizozemí, a je nepřímou dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. V rámci produktového portfolia skupiny ŠA najdeme jedenáct různých modelových řad, zahrnujících automobily napříč různými segmenty trhu.

Automobily Škoda jsou vyráběny nejen v České republice, ale také v zahraničí, konkrétně na Ukrajině, v Indii, Bosně a Hercegovině, Kazachstánu, Číně a do roku 2022 i v Rusku, kde byla v důsledku války s Ukrajinou výroba ukončena. V těchto zahraničních závodech dochází k montáži automobilů z dílů a komponentů, které jsou expedovány z mateřského závodu v České republice. V současné době se nejvíce vozů ročně vyrábí v Indii (v roce 2022 bylo vyrobeno 55 750 vozů).

Pro montáž vozů Škoda v zahraničních závodech se používají montážní sestavy, označované jako SKD, MKD nebo CKD, které představují různé úrovně připravenosti jednotlivých komponentů a montážních modulů, od smontovaného karoserie až po jednotlivé díly. Tyto sestavy jsou transportovány do zahraničních závodů buď v přepravních kontejnerech, nebo ve vlakových soupravách.

5.1 Organizační struktura

Automobilka ŠA má v České republice 3 výrobní závody, ve kterých vyrábí automobily (Mladá Boleslav, Kvasiny) nebo převodovky (Vrchlabí). Od roku 2020 byla část výroby modelu Karoq přesunuta do Bratislavy. Organizační struktura společnosti ŠA je rozdělena do 6 základních skupin, které se dále dělí na několik podskupin. Každá skupina má abecední označení:

G: Předseda představenstva.

F: Finance, IT a právní záležitosti.

V: Prodej a marketing.

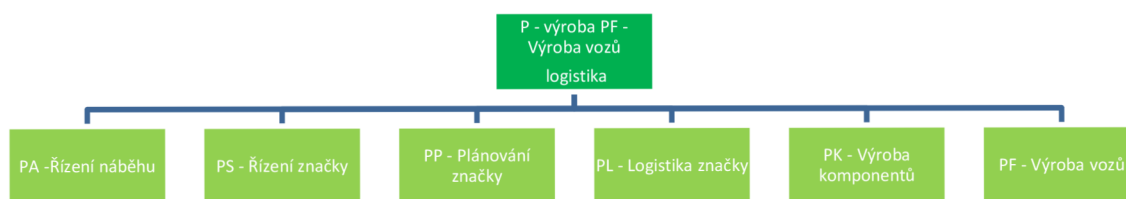
P: Výroba a logistika.

E: Technický vývoj.

S: Lidé a kultura.

B: Nákup.

Protože se tato práce týká oddělení Dispozic, které je součástí oblasti P (Výroba a logistika), je proto podrobněji rozebráno a popsáno. Oblast P je rozdělena do 6 segmentů, které lze vidět na Obr. 1.



Obr.1 Rozdělení oblasti P

Z důvodu tématu z oblasti PL není potřeba detailně popisovat ostatní podskupiny. Do oblasti PL spadají tyto útvary:

PLC – Expediční centrum dílů

PLS – Logistická systémová podpora

PLL – Plánování logistiky

PLP – Plánování a řízení výrobního programu

PLD – Dispozice

PLV – Předsériová logistika

PLT – ŠKOTRANS

PLO – Operativní logistika

5.2 Oddělení – Dispozice

Organizační jednotka PLD je centrálním oddělením společnosti ŠA, které má za úkol zabezpečit dodávky zakoupených dílů a materiálů od externích dodavatelů a koncernových závodů pro výrobu automobilů, motorů, převodovek, náprav

a dalších součástí. Oddělení PLD je zároveň zodpovědné za expedici těchto dílů a materiálů do zahraničních závodů přes oddělení PLC.

Oddělení PLD tvoří vedení a osm pododdělení. Šest těchto oddělení sídlí v Mladé Boleslavi, jedno v závodě Kvasiny (PLD/7). První z těchto oddělení je PLD/1 - dispečink, který pracuje ve třísměnném režimu. Jeho úkolem je sledování pohybu kritických dílů a materiálů v době nepřítomnosti pracovníka z oddělení dispozič (disponenta) a na základě získaných informací provádí operativní opatření pro udržení nepřetržitého průběhu výroby.

Oddělení PLD má za úkol zajistit, že nakupovaný materiál a díly v oblastech chemie, elektroniky a kovu budou dostupné s následujícími parametry: optimální náklady, správná kvalita, vhodné množství, přesný čas a správné místo doručení.

Kromě oddělení PLD/1 jsou k dispozici pracovníci technické (systémové) podpory (PLD/2), kteří nabízejí pomoc všem ostatním dispozičním oddělením. Tuto technickou podporu realizují pracovníci specializovaní na systémy a odborník na skladové zásoby. Odborník na skladové zásoby sleduje a provádí analýzu veškerých skladových položek dispozič jak v celkovém kontextu, tak i pro jednotlivá oddělení.

5.3 Práce disponenta

Hlavním úkolem disponenta je vystavování odvolávek pro všechny materiály v jeho referátu. Každý pracovník v dispozičích má svou předem určenou skupinu dílů, které jsou rozděleny podle dodavatelů. Disponent musí mít tyto díly neustále pod kontrolou a zajistit, aby nebyl nedostatek žádného dílu, což by mohlo způsobit zastavení montážní linky. Pro určení správného objednaného množství se vychází z hrubého výpočtu a dalších interních materiálů. Každá odvolávka obsahuje základní informace o daném materiálu, jako je jeho číslo, množství a termín doručení do firmy, a může být prováděna buď manuálně nebo automaticky. U manuálních odvolávek disponent sám spočítá požadované množství a poté potvrdí jejich odeslání dodavateli. Na druhé straně u automatických odvolávek je výpočet a odeslání řízeno systémem.

Mnoho disponentů nemá nastaveny automatické odvolávky. Hlavním problémem je neznalost a strach při používání automatické odvolávky. Příčina je definována v nedostatečném zaškolením a chybějící know-how u školitelů, protože ani oni

nemají nastaveny automaty. Další příčinou je složitost pro dosaženího správného návrhu v CICSU, nastavení automatické odvolávky je časově náročné, protože disponent musí brát v úvahu charakteristiku dílu. Tím je myšlena informace o tom, kde je díl zpracováván, zda ve svařovně nebo na montážní lince případně na jakém taktu (myšleno přesného místa na montážní lince). Podle těchto informací jsou nastaveny jednotlivé parametry různým způsobem.

V praxi to znamená, že disponent v podstatě neobjednává tyto díly ručně, ale systém je automaticky odesílá dodavatelům každý den podle potřeby. Obvykle jsou objednávky posílány dodavatelům jednou týdně, a je sledováno, zda byly plněny. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje proces disponování, je stav zásob na skladě. U všech zásob je sledována kritická hranice, která může být buď maximální nebo minimální. Tyto hranice by měl disponent respektovat a zohledňovat při své práci.

Pokud jde o maximální kritickou hranici, disponent prověřuje, zda dodavatel plní objednávky podle plánu a kontroluje dodané množství, aby se předešlo přebytkům. Pokud dodavatel plní své závazky včas a v pořádku, je důležité také zkontrolovat, zda jsou díly správně používány na výrobní lince a zda nebyly chyby ve výpočtu potřeb. V případě nadměrného množství může disponent buď přijmout nadbytečné zásoby nebo se domluvit s dodavatelem na jejich vrácení. Pokud se objeví chyby ve výpočtu potřeb, je nutné kontaktovat odborníka na výpočet potřeb, který identifikuje chyby a provede opravy.

Při minimálním kritickém bodu musí disponent okamžitě prověřit, zda je pokryta výroba se současnou zásobou na skladě a u linky do další dodávky. Pokud je výroba pokryta je vše v pořádku. Pokud ne musí disponent zanalyzovat kde nastala chyba. Nejprve je nutné zkontrolovat, zda chyba nastala na straně disponenta, jestli provedl špatně odvolávku. Pokud se toto potvrdí, musí disponent vystavit zvláštní jízdu na náklady firmy. Když disponent zjistí, že chyba byla na straně dodavatele, je povinností dodavatele uhradit náklady na zvláštní jízdu. Poslední možností je chyba na straně spedice, když nedodá tak jak dodavatel naavizoval do závodu.

Při vytváření odvolávky musí disponenti brát v úvahu efektivní využití dopravních prostředků a podle frekvence dodávek od konkrétního dodavatele musí udržovat

co nejmenší zásoby dílů na skladě. Snížení zásob je stále důležitější z důvodu snížení vázaného kapitálu firmy. Disponenti mají stanoveny limity pro skladové zásoby, které nesmí překročit, a tyto limity jsou stanoveny na základě denního výdeje materiálu z předchozího měsíce.

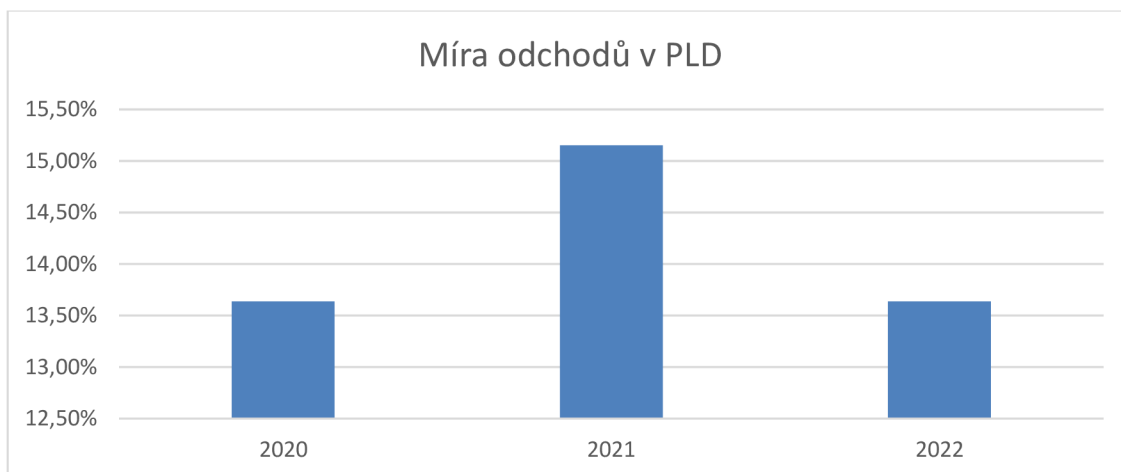
5.4 Metodika procesu zaškolování v oblasti logistiky

Výchozí analýza fluktuace v oddělení dispozic poukázala na potřebu zdokonalení procesu zaškolování nových pracovníků. Fluktuace na pracovišti může způsobit nestabilitu týmu a vyžaduje pečlivě navrženou metodiku zaškolování, která bude schopna rychle a efektivně integrovat nové členy do pracovního prostředí.

Pokud je míra odchodů vysoká, může to signalizovat několik možných problémů, včetně nedostatečné spokojenosti zaměstnanců, problémů s vedením nebo nejasností v komunikaci. Je důležité provést průzkum mezi odcházejícími zaměstnanci a získat zpětnou vazbu, která může odhalit hlubší příčiny jejich rozhodnutí opustit organizaci.

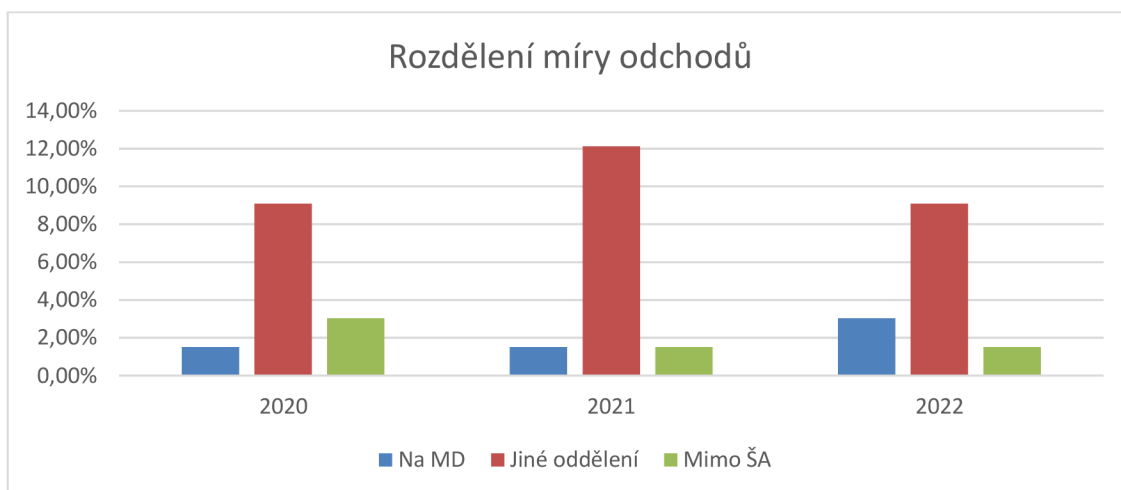
Naopak, pokud je míra odchodů nízká, může to svědčit o stabilním pracovním prostředí, dobré komunikaci a spokojenosti zaměstnanců. Organizace by měla v takovém případě identifikovat faktory, které přispívají k udržení pracovníků, a těchto pozitivních prvků využít k posílení firemní kultury a motivace zaměstnanců.

Na Obr. 2 lze vidět míru odchodů v oddělení PLD, která byla vypočtena podle vzorce (1). Na jednotlivých osách jsou uvedeny sledované roky a procentuální vyjádření míry odchodů. Průměrný počet pracovníků v jednotlivých letech byl roven hodnotě 66 a počet pracovníků, kteří v jednotlivých letech opustili oddělení PLD, byl vypočten z interního dokumentu o evidenci odchodů a příchodů. Z grafu na Obr. 2 lze získat informace, že v roce 2020 byla míra odchodů nad hranicí 13,5 % stejně jako v roce 2022. Největší míra odchodů byla v roce 2021.



Obr. 2 Graf míry odchodů z oddělení PLD v jednotlivých letech

Další graf (viz Obr. 3) znázorňuje rozdělení odchodů z oddělení. Odchody byly rozděleny do 3 skupin. První skupinu tvoří odchody na mateřskou dovolenou, do druhé skupiny spadají odchody na jiné oddělení v rámci firmy. Do poslední skupiny byli zahrnuti zaměstnanci, kteří odešli do starobního důchodu nebo do jiné firmy. V jednotlivých letech je odchod na jiné oddělení nejčastější, a to přesahujících hranici 9 %.



Obr. 3 Rozdělení míry odchodů na jednotlivé skupiny

Zaškolování nových pracovníků v oblasti logistiky představuje zvláštní výzvy v porovnání s jinými odděleními v podniku. Logistika a výroba jsou dynamické a proměnlivé útvary, které mají specifické požadavky na proces zaškolení. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám a náhodným výzvám nelze nové pracovníky seznámit se všemi možnými problémy, které mohou v logistice a ve

výrobě vzniknout, a proto je nutné vytvořit flexibilní metodiku, která umožňuje rychlou adaptaci na nové situace. Nový disponent musí reagovat na tyto faktory v logistice a výrobě:

- Dynamika a proměnlivost
 - Logistika se vyznačuje neustálými změnami a proměnlivostí, což vyplývá z různých faktorů, jako je dodavatelské zpoždění, změny ve výrobě a výpadky v kusovnících. To znamená, že proces zaškolení musí být navržen tak, aby pracovníci byli schopni rychle a efektivně reagovat na nové podněty a situace.
- Náhodné a ojedinělé (specifické) problémy
 - V logistice se často objevují náhodné a ojedinělé problémy, které nelze předvídat nebo systematicky zařadit do běžného školení. To vyžaduje, aby noví pracovníci byli vybaveni analytickými schopnostmi a schopností rychlého rozhodování při řešení nepředvídaných situací. Jako příklad může být uvedena situace vyhoření dodavatele s dveřními výplněmi nebo povodně u dodavatele ve Slovinsku.
- Komplexnost dodavatelského řetězce
 - Logistika je úzce spojena s celým dodavatelským řetězcem, který může být extrémně komplexní. Zaškolování v logistice musí zahrnovat porozumění celému procesu od dodavatele až po zákazníka, což představuje výzvu v porovnání s jinými odvětvími. Příkladem z praxe, který disponenti v minulosti řešili, byla skutečnost s Brexitem, kdy konkrétní disponenti museli prověřit, zda nějaký subdodavatel nemá problém s dodávkami dílů k našemu dodavateli.

V následujících částech metodiky budou jednotlivé prvky detailněji rozebírány a aplikovány s ohledem na zvláštnosti a výzvy, které logistika a výroba přinášejí. Cílem je vytvořit komplexní, přizpůsobitelný, účinný a udržitelný systém zaškolení, který povede k efektivní integraci nových pracovníků.

- Flexibilní školení
 - Zavedení flexibilního školení, které umožní rychlé přizpůsobení změnám v logistických procesech. To zahrnuje pravidelné školení v souladu s aktuálními trendy a událostmi v odvětví, případně s nasazením nových systémů.
- Praktické simulace a různé scénáře
 - Vytváření praktických scénářů, které simulují náhodné a ojedinělé situace, s důrazem na rozhodování v reálném čase a spolupráci s různými odděleními.
- Koordinace s pracovním týmem
 - Intenzivní spolupráce s existujícím týmem a mentorování nových pracovníků na pracovišti. To umožňuje rychlejší přenos know-how a získání praktických dovedností od zkušených kolegů.
- Systém mentorství
 - Implementace systému mentorství, kde zkušení pracovníci v logistice budou zodpovědní za zaškolování nových členů týmu. To zahrnuje pravidelná setkání a příležitost k diskusím o aktuálních výzvách.
- Kontinuální odborný rozvoj
 - Zavedení kontinuálního odborného rozvoje, kde budou pracovníci pravidelně školeni na nové technologie, postupy a trendy v oblasti logistiky.

Zaškolování v logistice vyžaduje specifický přístup kvůli dynamice a neustálým změnám v odvětví. Flexibilita, praktické simulace a úzká spolupráce s ostatními odděleními jsou klíčovými prvky metodiky, která umožňuje novým pracovníkům efektivně se přizpůsobit komplexnosti logistických procesů.

5.5 Současný proces adaptace a zaškolení pracovníka

Po podepsání pracovní smlouvy nový zaměstnanec nabude statusu člena pracovního kolektivu v rámci oddělení PLD. První pracovní den je mu vyhrazeno

povinné nástupní školení, které je systematicky uspořádáno společností Škoda Auto a.s. v Tréninkovém centru v Kosmonosech. Během tohoto školení jsou novým zaměstnancům předány klíčové informace týkající se požární bezpečnosti a pravidel bezpečného pohybu v prostorách závodu. Součástí školení je také seznámení s etickým kodexem společnosti. Tento okamžik zahajuje počáteční fázi adaptace, kdy nový zaměstnanec absorbuje a zavazuje se dodržovat poskytnuté informace a pravidla.

V průběhu školení jsou představeny dobrovolné aktivity a služby, které jsou k dispozici zaměstnancům, a mezi něž patří například možnost vstupu do Odborů KOVO s možností čerpání jejich výhod. Toto nástupní školení je vyhrazeno pouze nově příchozím zaměstnancům, kteří nepřecházejí mezi různými odděleními ve společnosti.

Další den, kdy nový zaměstnanec vstoupí přímo na pracoviště, začíná jeho zaškolování. V současné době je zaškolován nový disponent pracovníkem, kterého následně nahradí. Avšak stávající proces s sebou přináší kolizi, neboť nový zaměstnanec nemá možnost interakce s předchozím disponentem, který by měl hlubší povědomí o specifikách svého referátu. Tato absence kontaktu při zaškolování může bránit přenosu cenných zkušeností, zejména pokud jde o cenné informace k jednotlivým dodavatelům, možné komplikace s díly jako vzniklou vícespotřebu z důvodu konkrétních situací, nebo reakce dodavatelů na náhlé změny potřeb ve výrobě atd. Aby nový zaměstnanec získal adekvátní zaškolení, je předán zkušenému pracovníkovi daného PLD oddělení. Tím by se zajistilo předání konkrétních znalostí a zkušeností, které by jinak mohly být ztraceny v důsledku chybějícího setkání mezi novým a předchozím disponentem.

Po příchodu nového pracovníka je zahájeno vytvoření kompletních přístupů do relevantních systémů nezbytných pro jeho pracovní činnost. Po získání těchto přístupů probíhá postupné seznámení nového disponenta s náplní jeho práce. Tento proces se rozkládá do několika týdnů a zahrnuje důkladné seznámení s veškerými systémy, tabulkami a aplikacemi, s nimiž bude pracovat v rámci svých jednotlivých pracovních povinností. Pro potřeby této práce byli vybráni dva nově příchozí disponenti, u nichž bude podrobně popsán proces zaškolení. Během této fáze se disponentům představuje pracovní prostředí, a to včetně veškerých informačních nástrojů, které jim pomohou plnit své úkoly efektivně

a s co největší přesností. Tímto postupem je zajištěno, že noví pracovníci získají potřebné kompetence a znalosti, aby mohli úspěšně vykonávat své disponentské povinnosti.

Nejprve je oběma novým pracovníkům představen systém CICSO, se kterým disponent pracuje nejvíce a hrubý výpočet potřeb (dále také HV). Protože hlavní prací disponenta je odvolávat materiál v CICSU pro výrobu podle HV, je proto disponentům oboje podrobně vysvětleno.

Začínáme se souborem HV, jde excelovský soubor, který je každý týden aktualizovaný od útvarů plánování logistiky (PLP) a řízení výroby (PFS-P) dle aktuálních výrobních požadavků. Tento soubor obsahuje detailní informace o dílech, které budou potřeba ve výrobě v následujících týdnech. Disponent zde nalezne pod svojí dispoznačkou kompletní seznam dílů, spolu s informacemi o jejich potřebném množství pro jednotlivé týdny. Tato data jsou klíčová pro odvolávání dílů u dodavatelů (viz Obr. 4).

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB		
31	01	003507327	Šroub M8x75,5	K	01	ims	??	??	?	310DK	4	3	0	0	11527	202342W	528	960	0	0	0	260	1400	490	450	540	1458	1390	
51	01	014301485	KRYTKA ODVDZUSNEH	K	01	ims	??	??	?	310ES	3,5	1	0	0	54927	202342W	7863	24400	0	0	0	7676	7850	7614	6064	7750	7750		
51	01	014301485	KRYTKA ODVDZUSNEH	K	01	ind	51	??	?	310ES	3,5	1	0	0	54927		0	0	0	0	0	0	63	0	4	5	20		
51	02	014301485	KRYTKA ODVDZUSNEH	K	01	ims	??	??	?	310FF	5	2	0	0	54927	202342W	11448	41556	0	0	0	12709	15000	15000	12709	16000	16000		
51	02	014301485	KRYTKA ODVDZUSNEH	K	01	ind	??	??	?	310FF	5	2	0	0	54927		1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
51	02	014301485	KRYTKA ODVDZUSNEH	K	01	ind	52	??	?	310FF	5	2	0	0	54927		0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0		
51	02	014301485	KRYTKA ODVDZUSNEH	K	01	zmešly	??	??	?	310FF	5	2	0	0	54927	202342W	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	01	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	ims	??	??	?	310CP	4	6	0	0	70094	202342W	8152	6954	0	0	0	4460	6360	5790	4690	6096	4616	5490	
51	01	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	ind	??	??	?	310CP	4	6	0	0	70094		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	01	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	ind	51	??	?	310CP	4	6	0	0	70094		0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	
51	02	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	ims	??	??	?	310CP	4	4	0	0	70094	202342W	16701	60502	0	0	0	20769	23997	22781	20250	22313	23024	23099	
51	02	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	ind	??	??	?	310CP	4	4	0	0	70094		2	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	02	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	ind	52	??	?	310CP	4	4	0	0	70094		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	02	020409374	KUZELOVY KROUZEK	K	01	zmešly	??	??	?	310CP	4	4	0	0	70094	202342W	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	03	022971842	SVORKA VOVICE	K	01	sašly	53	KB	?	310DL	5	5	0	0	52431		0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0		
51	03	022971842	SVORKA VOVICE	K	01	sašly	53	KH	?	310DL	5	5	0	0	52431		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	03	022971842	SVORKA VOVICE	K	01	vozy	53	KB	?	310DL	5	5	0	0	52431	202342W	1206	3956	0	0	0	1054	1149	1064	707	1059	1121	1256	
51	03	022971842	SVORKA VOVICE	K	01	vozy	53	KH	?	310DL	5	5	0	0	52431		1975	5742	0	0	0	1982	2654	2750	1637	2760	2684	2552	
51	01	026103139	CEP VALDOVY	K	01	ims	??	??	?	310DK	3	3	0	0	59697	202342W	3390	10041	0	0	0	0	35410	37340	40990	34122	38395	40723	34440
51	01	026103139	CEP VALDOVY	K	01	ind	51	??	?	310DK	3	3	0	0	59697		0	0	0	0	0	0	0	196	40	36	45	36	0

Obr. 4 Hrubý výpočet potřeb

V prvních dvou sloupcích této tabulky je uvedeno označení závodu, v němž bude daný díl zpracován. Vzhledem k tomu, že označení pro závod Škoda Auto (ŠA) v koncernu odpovídá hodnotě 31, tato identifikace je obsažena v prvním sloupci. Druhý sloupec je označen jako "užití", kde disponent může identifikovat, zda se jedná o skladové použití s označením závodu (01 = Mladá Boleslav, 02 = Vrchlabí, 03 = Kvasiny) nebo použití JIS (21 = Mladá Boleslav, 23 = Kvasiny).

Následující čtyři sloupce poskytují detailní informace o daném dílu, jako názvu, měrné jednotce a dalších charakteristikách. Vzhledem k tomu, že disponent odvolává celkové množství v daném týdnu, má možnost zobrazit jednotlivé objemy pro různé zdroje, jako jsou imis, vozy, baterie atd.

Vzhledem k vysoké komplexitě nabízených vozů je v HV zdroj vozy dále rozdělen na jednotlivé modely a typy karosérie. Jednotlivá označení s přiřazenou legendou jsou k dispozici na Obr. 5.

Modelová třída	Karoserie	Model	Modelová třída	Karoserie	Model
5A	Z	ENYAQ	PY	?	ELROQ
5A	C	ENYAQ Coupe	NU	?	KAROQ
PJ	?	FABIE 4	NW	1	SCALA
3V	3	SUPERB limo	NW	4	KAMIQ
3V	4	SUPERB limo PHEV	NX	3	OCTAVIA A8 limo
3V	5	SUPERB combi	NX	4	OCTAVIA A8 limo PHEV
3V	6	SUPERB combi PHEV	NX	5	OCTAVIA A8 combi
KH	?	Seat ATECA	NX	6	OCTAVIA A8 combi PHEV
KB	?	SEAT CUPRA	PV	?	OCTAVIA A8 PA limo
NS	?	KODIAQ	PV	?	OCTAVIA A8 PA combi
PS	?	KODIAQ NF			

Obr. 5 Rozdělení označení modelů

V dalších sloupcích tabulky se nachází dispoznáčka, což je identifikační kód, kterým si disponent vybírá a filtrováním získává přehled pouze nad svými přidělenými díly. Pro každý z těchto dílů je disponentem specifikován podnikový předstih, což představuje počet dnů, o který se posunou denní potřeby v systému CICSU. Současně je stanovena nouzová zásoba, což je zásoba materiálu dostatečná na pokrytí potřeb po daný počet dní v případě nečekaných událostí či zpoždění.

Nad to jsou k dispozici důležité informace, jako je „SAPové“ číslo dodavatele, kalendářní týden, ve kterém byly odvedeny potřeby, kumulace od poslední inventury a množství, které bylo odvedeno v konkrétním týdnu. V dalších sloupcích tabulky jsou pak zaznamenány potřeby na jednotlivé díly dodávek materiálu s ohledem na aktuální potřeby a předpokládaný jejich vývoj.

Každé pondělní ráno obdrží disponent informativní e-mail potvrzující správné nahrání nového HV do systému CICSU. V tuto chvíli disponent ví, že může zahájit proces odvolávání svých přidělených dílů. Při vstupu na úvodní stránku v CICSU (dialog 31.10.09.01) a zadání konkrétního čísla dílu, disponent získává přístup k základním parametrům a informacím o daném dílu (viz Obr. 6).

Z této úvodní stránky je disponent schopen získat relevantní informace, které jsou klíčové pro jeho disponentskou činnost. Postupně jsou mu představeny všechny dialogy. Pro usnadnění práce jsou některé klíčové dialogy a kroky nastaveny prostřednictvím funkčních tlačítek, čímž novému pracovníkovi umožňuje provádět změny dialogů bez nutnosti opakovaného ručního zadávání několika znaků. Toto nastavení je obvykle prováděno během zaškolení nového pracovníka školitelem, což zvyšuje efektivitu a rychlost práce disponenta v následujících týdnech. V posledních několika letech se vytratilo know-how s nastavením funkčních tlačítek, proto se noví disponenti obracují na technickou skupinu s prosbou o pomoc s nastavním.

```

31 PLD TL 7Q XC2          DISPO - PREHLED          05.11.23 20.42
E
ZAV. : 31 C.DILU: 565 831 457          POUZITI: 03          I:
ZNDISP: 310CL NAZ.: VERSTAERKUNG          SKLAD: 3307-W7
OSTAT ZAVODY:
NEJNIZSIZASOBA  DNY  MAX.ZASOBA  DNY  MMB  EXG  VOE  POJIS-DNY  MJ1: 01
1.989,00        5,0    3.978,00  10,0  1    4,0    JOD:
MW: 0          PD: 00,0
FREI VERFUEGBAR  UNFREIER BEST.  ERGR  BKZ  WV-DATUM  KRYTO DO:  ABC:
600,00          0,00  VG      0    04.11.23   05.11.23   BE3:
VVG:
LIE-BESTAND  MAT-BESTAND  MIH-BESTAND  WED-BESTAND  *  KUM-POTR  31.10
0,00        0,00        0,00        *  10.331,00
WE- BESTAND  LAG-BESTAND  UMF-ZASOBA  LA: 04.11.23  *  KUM-PRIJ
0,00        600,00      0,00        200,00      *  13.214,00
DIFF  1.676,00
BEDARF  01.11  02.11  * 03.11  04.11  06.11
BES13  00  385,00  385,00  385,00  385,00  385,00
GESAMT-BEDARF  405,00  401,00  401,00  401,00  397,00
TIBERINA AUTO  PP: 04.11.23  SKLUZ  06.11  07.11  08.11
000115400     200,00  400,00  400,00  400,00  400,00
E 2 KANBAN
VYBER  10.09.01 565831457          3103
MÄ + a
03/023

```

Obr. 6 Úvodní dialog systému CICSO

Proces zaškolení disponentů se individuálně odlišuje; níže je popsán průběh zaškolení prvního disponenta, kterému pro přehlednost práce fiktivně přidělujeme jméno Petr Novák.

Prvním krokem v rámci zaškolení v systému CICSO je vysvětlení postupu kontroly a zpracování kritických položek. Kritickou položkou se rozumí materiál, jehož množství kleslo pod minimální hranici zásoby. Každý nový člen daného PLD musí být schopen identifikovat kritický díl a zařadit ho do souboru obsahujícího všechny kritické položky. Následně je povinen informovat dispečery z PLD/1 o aktuálním pokrytí výroby s danou zásobou na skladě a stanovit datum očekávané dodávky dalšího materiálu. Pokud disponent dojde k závěru, že

výroba není ohrožena, tato část práce končí. Avšak v případě, že je pokrytí výroby ohroženo, musí disponent okamžitě informovat svého koordinátora a společně s ním přijmout opatření k zabránění přerušování výroby.

V těchto situacích je nejčastěji nutné vytvořit tzv. zvláštní jízdu, během které je materiál ihned vyzvednut u dodavatele (pokud je dodavatel schopen poskytnout potřebné díly). Tato zvláštní jízda je prováděna za vyšší náklady, a proto většina disponentů upřednostňuje běžné způsoby zajištění potřebného materiálu.

Po vyřešení otázky kritických dílů a potvrzení, že HV byl úspěšně nahrán do Lafesu (to odpovídá systému CICS0), začíná disponent proces odvolávání. Odvolávání znamená, že disponent vytváří objednávky materiálu u dodavatelů. Postup spočívá v tom, že disponent identifikuje aktuální množství materiálu na skladě a od tohoto množství odečte denní hodnoty potřeby do další dodávky. V případě, že výsledný stav na skladě nepřekročí minimální zásobu, potvrdí návrh v systému CICS0. Tímto postupem vzniká odvolávka, která je následně odeslána dodavateli.

Disponent postupuje touto metodou u všech dílů, které spadají do jeho referátu. Alternativním způsobem odvolávání je nastavení automatické odvolávky. V praxi to znamená, že disponent periodicky kontroluje návrh systémového automatu. Jinak se o díly nestará, a systém automaticky odesílá odvolávky s každým novým výpočtem. Tato automatizovaná funkce usnadňuje a zrychluje proces odvolávání, umožňuje disponentovi efektivněji spravovat skladové zásoby a zajistit plynulý chod výrobního procesu.

Dalším systémem, ve kterém je disponent pověřen objednávkou dílů, je SAP pro CKD. Tento systém je specifický pro díly, které jsou expedovány firmou prostřednictvím CKD centra do zahraničí. V rámci tohoto systému jsou všechny odvolávky automaticky odesílány příslušným dodavatelům. Tím je dosaženo úspory času pro jednotlivé disponenty, jejichž hlavním úkolem je zajištění dodávek do konkrétního výrobního závodu.

Tento automatizovaný postup v SAP pro CKD významně přispívá k efektivitě a rychlosti procesu objednávání dílů. Disponent se tímto uvolňuje od manuálního zasahování do každé odvolávky, a místo toho se může plně soustředit na koordinaci dodání dílů do závodu. Tato centralizovaná a automatizovaná správa

objednávek přispívá k celkové efektivitě řízení dodavatelského řetězce a zajišťuje plynulý průběh expedičních procesů.

Avon představuje změnový systém, který umožňuje disponentům vystavit, zkontrolovat a prohlédnout změny nebo odchylky v souvislosti s platností jejich dílů. Když dojde k ukončení platnosti určitého dílu, tak v tento moment disponent má možnost vytvořit odchylku. Tím je umožněno zpracování daného dílu bez nutnosti jeho šrotování. Při této činnosti disponent využívá kusovníky, které poskytují různé informace o jednotlivých dílech. Nejčastěji se pracuje s tabulkovým kusovníkem, označovaným jako „Náš kusovník“ (viz Obr. 7), který je vypracován oddělením PLV a uložen na síťovém úložišti, aktualizován na týdenní bázi. V tomto kusovníku disponent zjišťuje platnost dílu, jeho aplikovatelnost na konkrétní modely, a množství, které vstupuje do daného modelu.

PRODUKT	POPIS	UTAKT	CISLO DILU	NAZEV	DISP 01	JMENO 01	DISP 21	DISP 60	DISP 62	DISP 63	BARVA	MNOZSTVI	MJ	POUZITI NU	POUZITI LIE	POUZITI	PRNR	PFL	WK	MABEH-VBI	DATMABEH	DATODPAD
OZI	BATERKY	OZB32390I	3Q0927748	SENZOR	LOE							N	2	1	130K,310K,6	130K,310K,61	2	31	V201K6 E V201K6 S	20201102	99991231	
OZI	BATERKY	OZB32454I	3Q0915474	FOLIE	OEA PECKA,							N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	V211V91	20220822	99991231	
OZI	BATERKY	OZB36306I	3Q0915590N	BATTERIESYSTEM					35	N	1	1	132H,310H,6	132H,310H,61	1Y	31	V22X28 E V22X28 S	20220620	20231009			
OZI	BATERKY	OZB36308I	3Q0915590P	BATTERIESYSTEM					35	N	1	1	132H,310H,6	132H,310H,61	1Y	31	V22X28 S	20231009	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36322I	3Q0804842K	VANA BATERIE	OCC SERVUS					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	2Y	31	V20JH7	20210621	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36322I	3Q0804842J	VANA BATERIE	OCC SERVUS					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	2Y	31	V20JH7	20210621	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36342I	3Q0915820	OBJIMKA	ODY MASAKO					N	5	1	132K,310K,6	132K,310K,61	2Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36348I	N 91233701	6-TI HRN.SROUB	ODK CERNA,					N	5	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36350I	5Q0825755E	CLONA TEPELNA	OCP KOULA,					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36352I	N 91166401	IN-6RD-LI-FLSH-S	ODY MASAKO					N	3	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36354I	12E915703E	UCHYT ZASTRCKY	OBH MAJER,					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36356I	12E971863	KRYTKA	OEH HUBENY					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36358I	N 10637301	IN-6RD-LI-FLSH-S	ODL MOLNAR					N	4	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36360I	3Q0971689T	VEDENI SPOJOVAC	OB1 JANDA,					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	2Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36368I	3Q0907352	IZOLACE	OB1 JANDA,					N	2	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36370I	3Q0911457A	DIL VODICI	OKM MERTLI					N	4	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36372I	3Q0911457B	DIL VODICI	OKM MERTLI					N	4	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36374I	3Q0972901	PENOVKA	OKK LORENC					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36376I	3Q0915153AN	VODIC SPOJOVAC	OB1 PECNA					N	1	1	130K,310K,6	130K,310K,61	2Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36406I	3Q0971221AH	SEI BATERIE	OB1 JANDA,					N	1	1	132K,310K,6	132K,310K,61	2Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36428I	N 90455205	IN-6RD-FL-KOPF-S	OD1 BENESO					N	4	1	132K,310K,6	132K,310K,61	1	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36430I	3Q0915340N	SKUPINA MONTAZNI						N	1	1	130H,310H,6	130H,310H,61	2Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36432I	3Q0915801K	KANAL KABELU	OKK LORENC					N	1	1	130K,310K,6	130K,310K,61	2	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36434I	3Q0915469Q	SKUPINA MONTAZNI						N	2	1	130H,310H,6	130H,310H,61	3Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36436I	5K8515591	BATERIEMODUL	OB1 CHVALK					N	4	1	130K,310K,6	130K,310K,61	4Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36442I	3Q0915470D	SYSTEM CHLADIC	OCH HRADEC					N	2	1	130L,610H	130L,310K,61	4Y	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36456I	3Q0915533A	IZOLACE	OEA PECKA,					N	66	4	130K,310K,6	130K,310K,61	3	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36458I	3Q0915533A	IZOLACE	OEA PECKA,					N	66	4	130K,310K,6	130K,310K,61	3	31	21V520A1	20200504	99991231			
OZI	BATERKY	OZB36460I	3Q0915153R	VODIC SPOJOVAC	OKM MERTLI					N	2	1	130K,310K,6	130K,310K,61	4Y	31	21V520A1	20200504	99991231			

Obr. 7 Ukázka z kusovníku

Druhým dostupným kusovníkem je TechWeb (viz Obr. 8), jde o technologický kusovník vytvářený technology, každý den aktualizovaný na webu. Tento kusovník poskytuje disponentovi obdobné informace o dílu jako „Náš kusovník“, zahrnující informace o tom, zda se jedná o hlavní nebo alternativní díl, množství používané na daném modelu, PR popis (specifický popis vozu, například levostranné řízení, určení pro zimní oblasti) a další technologické aspekty.

Číslo nř. dílu	Zn	Vn	Číslo vř. dílu	Zv	Vv	Oper.	Is	Krok	Poř.	Hesř.	Rřn	RZAn	Sř.Fop.	Sř.Fvř.	Sř.Fnř.	Nřzev nř. dílu	Nřzev kompletu	Typ mat.	Takt	II	PR podminka vřzby
0GC3000185	33	1	5650000655	33	1			1	1	0	1.00	1	K	8157	8157	POHOMA NA VSECHNA KOLA	Kusovník Kodiaq - PSSL	1	1		+G1D+76F+0D
0GC3000185	33	1	5650000085	33	1			1	2	0	1.00	1	K	8157	8157	POHOMA NA VSECHNA KOLA	Kusovník Kodiaq - PSSL	1	1		+G1D+76F+0D+0MT
0GC3000185	33	1	5650000085	33	1			1	3	0	1.00	1	K	8157	8157	POHOMA NA VSECHNA KOLA	Kusovník Kodiaq - PSSL	1	1		+G1D+76F+0D+0MT
0GC3000185	33	1	565000709	33	1			20017	1	0	1.00	1	K	3361	3361	POHOMA NA VSECHNA KOLA	AGREGAT HNACI	1	400		+G1D+76F+0D
0GC3000185	33	1	565000709	33	1			20017	1	2	1.00	1	K	3361	3361	POHOMA NA VSECHNA KOLA	AGREGAT HNACI	1	400		+G1D+76F+0D+0MT
0GC3000185	33	1	565000709	33	1			20017	1	3	1.00	1	K	3361	3361	POHOMA NA VSECHNA KOLA	AGREGAT HNACI	1	400		+G1D+76F+0D+0MT
0GC3000185	33	1	565000709	33	1			20017	1	0	1.00	1	K	3381	3381	POHOMA NA VSECHNA KOLA	AGREGAT HNACI	1	450		+G1D+76F+0D
0GC3000185	33	1	565000709	33	1			20017	1	2	1.00	1	K	3381	3381	POHOMA NA VSECHNA KOLA	AGREGAT HNACI	1	450		+G1D+76F+0D+0MT
0GC3000185	33	1	565000709	33	1			20017	1	3	1.00	1	K	3381	3381	POHOMA NA VSECHNA KOLA	AGREGAT HNACI	1	450		+G1D+76F+0D+0MT

Obr. 8 Ukřzka z kusovníku

Dalřím úkolem, který je disponentovi představen, je manipulace s tabulkami. Vzhledem k náhlým změnám ve výrobě se může stát, že disponentovi zůstanou na skladě díly, které již nenajdou využití. V takových případech je pracovníkem oddělení PLD/2 vytvářena souhrnná tabulka nepotřebné zásoby, která slouží ke sledování a vyhodnocení dílů, pro které není aktuálně využití ve výrobě.

V této tabulce jsou specifikovány díly, které specialista na zásoby identifikuje jako nepotřebné. Tato systematická evidence umožňuje disponentovi a týmu účinně řídit skladové zásoby, minimalizovat přebytečné zásoby a optimalizovat tok materiálu v rámci výrobního procesu.

Povinností disponenta je nahlásit díly, u kterých ví, že jsou nepotřebné. Dále je disponent zavřzán pravidelně poskytovat informace ohledně způsobu, jakým plřnuje řeřit zásobu materiálu. Tato oznámení mohou zahrnovat možnosti, jak nepotřebnou zásobu zpracovat (flash, vystavení odchylky), dohody s dodavatelem nebo odeslání do koncernových závodů případně do center s náhradními díly. Pro tuto činnost je vytvářena přehledná tabulka, která umožňuje sledování a efektivní správu nepotřebné zásoby.

V paralelním procesu je disponentům zasílána tabulka týkající se předávání předsériových dílů do série. Tato tabulka slouží k získání vyjádření disponentů, zda souhlasí s převedením daných dílů do sériové výroby. Disponentovi je podrobně vysvětleno, jaké parametry musí pečlivě sledovat u těchto dílů, aby bylo možné minimalizovat problémy spojené se zajiřtřením těchto komponent v průběhu sériové výroby. Tato opatření mají za cíl zajistit hladký průběh výrobního procesu a minimalizovat případné potenciální komplikace.

Plausin představuje webovou aplikaci, která umožňuje disponentovi efektivně vypočítat potřebné množství kusů daného dílu pro výrobní proces do okamžiku, než bude ukončena platnost dílu. Disponent je podrobně proškolen v používání této aplikace s cílem minimalizovat zůstatek materiálu po výrobním procesu, ať už po modelové péči, faceliftu nebo ukončení výroby celého modelu.

V rámci aplikace má disponent přehled o stavu skladu, stavu materiálu na výrobní lince, počtu nedokončených karosérií ve výrobě, číse vozu (KNR), na který byl díl namontován v době inventury. Na základě počtu týdnů před plánovaným výběhem má disponent možnost přesného dopočtu počtu vozů od PFS-P, na které bude díl ještě potřeba, nebo počtu kusů z HV.

Aplikace disponenta upozorňuje na rozdíl mezi potřebami z HV a počtem vozů od PFS-P. V případě, že potřeby z HV přesahují očekávaný počet vozů od PFS-P, je disponent informován, aby poslední odvolávku provedl až na základě přesných dat poskytnutých od PFS-P. Tímto způsobem je zajištěno efektivní a přesné plánování výrobních potřeb s ohledem na reálný stav skladových zásob.

Díličí prací, kterou má disponent vykonávat, je kontrola platnosti smluv k jednotlivým dílům. Je klíčové, aby byly uzavřeny smlouvy na všechny díly, neboť v opačném případě nedochází k nahrávání počtů kusů v (HV) do příslušného řádku s daným dodavatelem, nýbrž do řádku s otazníkem, jak je vidět na Obr. 9. Tento problém může vyvolat nesrovnalosti v systému CICOSO, protože nedostatečně uzavřené smlouvy neumožňují automatické nahrávání aktuálních potřeb s novým aktuálním během. To následně vede k nutnosti manuálně provádět veškeré odvolávky. A pokud si disponent v HV vyfitruje svoji dispoznáčku, tak se celkové potřeby nebudou rovnat tomu, co se mu nahrálo do systému CICOSO, protože v něm neuvidí potřeby pod otazníky.

Na uvedeném Obr. 9 lze pozorovat, že smlouva byla uzavřena do kalendářního týdne 27 nebo týdne 30 (vzhledem k celozávodní dovolené není možné z HV zjistit přesný kalendářní týden, do kterého uzavření smluv spadá). Konkrétní datum uzavření smlouvy získá disponent z systému SAP SK1, v transakci zlo_dis. Po zadání konkrétního čísla dílu získá informace o názvu dílu, názvu dodavatele, čísle dodavatele, adrese a platnosti smlouvy.

	Císlo dílu	Název dílu	Zdroj	M	Disp	Nc	Po	ERS	Dod	Období	Posled	25W	26W	27W	28W	29W	30W	31W	32W	
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	KB	?	310EC	11	1	0.?????							3018	2348
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	KB	?	310EC	11	1	0.6337	202344W	3324	3084	3072	2628	0	0	0
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	KH	?	310EC	11	1	0.?????							8328	8498
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	KH	?	310EC	11	1	0.6337	202344W	8256	9576	9624	5700	0	0	0
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	NU	?	310EC	11	1	0.?????							14648	15248
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	NU	?	310EC	11	1	0.6337	202344W	8718	16200	18038	10296	0	0	0
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	PS	?	310EC	11	1	0.?????							9772	9840
31	03	191971908 ZATKA	K	01	voz	33	PS	?	310EC	11	1	0.6337		0	9800	9800	6488	0	0	0

Obr. 9 Výpadek smluv v HV

V ukázce na Obr. 10 se opět jedná o tentýž díl, který je představen na Obr. 9. Z dat získaných ze systému SAP je patrné, že platnost smlouvy na tento díl vyprší ke dni 27. 7. 2024, to odpovídá konci kalendářního týdne 30. Úkolem disponenta je, po zjištění této skutečnosti, informovat pracovníka nákupu a požádat jej o prodloužení platnosti smlouvy.

Disponent má možnost identifikovat konkrétního nákupčího odpovědného za tento díl přímo v systému SAP, tato informace disponentovi umožňuje adresovat žádost o prodloužení smlouvy přímo odpovědnému pracovníkovi nákupu.

Materiál	Název materiálu	DtHD	Název	Dodavatel	Logistický in.../Ulice	PSČ	Město	Země	Závod	DatumOd	DatumDo	Smlouva	Pol. Kvóta	Nák. Jméno nák.
191971908	pruchodka	ZS	ITW ESPANA, S.L	0000016337	CTRA.de Rbes K...	08520	Les Franquesses d...	ES		01.01.2023	27.07.2024	0022264686	1 80.000	4AD Ernest Vogtřch

Obr. 10 Detailní pohled na smlouvu v SAP

Měsíčně obdrží všichni disponenti seznam dodavatelů, kteří jsou zařazeni do procesu hodnocení. Toto hodnocení slouží jako nástroj pro oddělení nákupu při vyjednávání nových smluv s dodavateli. V případě, že disponent hodnotí dodavatele pozitivně, na základě dodávání kvalitních dílů, dodržování stanovených termínů dodávek, podle míry flexibility a disciplinovanosti, je dodavatel označen pozitivním hodnocením. Oddělení nákupu následně může tuto pozitivní zpětnou vazbu využít při nominaci dodavatele na další projekty.

Zpočátku nebylo školitelem věnováno této činnosti tolik pozornosti, protože nebyla považována za činnost, která by mohla ohrozit samotný výrobní proces. Tato administrativní práce byla disponentovi následně vysvětlena, když byl zaslán informativní e-mail ze systému nebo na vyžádání pracovníka technické skupiny.

Druhým pozorovaným disponentem je Anna Malá, jméno je opět fiktivní. Nejprve byl této disponentce podrobně popsán systém CICSO a jednotlivé dialogy, ve kterých je k dispozici mnoho užitečných informací. Tímto se disponentka stává schopnou získávat potřebné údaje sama a minimalizovat počet dotazů, které by mohla mít na technickou skupinu. Mezi tyto informace patří aktuální zásoby na různých skladech, poslední přijatý dodací list, balící jednotka a další relevantní údaje.

Následně bylo disponentce vysvětleno, jak pracovat s kritickými položkami, které bude řešit každý den. Vzhledem k tomu, že se jedná o osobu staršího věku,

zabralo jí delší časové období na zvládnutí těchto úkonů ve srovnání s prvním pozorovaným, panem Novákem. Toto prodloužení času bylo ovlivněno tím, že disponentka si podrobně zaznamenávala každý krok do poznámkového bloku a preferovala ruční zápis před využíváním klávesových zkratk. Tato pracovní metodika a preference byly ovlivněny osobním stylem disponentky.

Při procesu zaškolení této disponentky byl významným rozdílem fakt, že byla zařazena do oddělení PLD/2, které se specializuje na JIS odvolávky a několik dodavatelů se skladovými díly. Hlavní distinktivní prvek mezi JIS a skladovými díly spočívá v tom, že JIS díly jsou již od dodavatele seřazeny v pořadí, v němž budou vstupovat do výroby, a neexistuje pro ně skladová zásoba. Naopak odvolávky jsou generovány automaticky.

Klíčovým úkolem disponenta v oblasti JIS je sledování velkých změn v potřebách a případně identifikace výpadků. Z tohoto důvodu je kladena vysoká důležitost na kontrolu platnosti smluv, neboť nedodržení platnosti smluv by mohlo vést k nesprávnému nahrávání potřeb do systému CICSO. Tato situace by poté znemožnila disponentovi generovat automatické odvolávky pro dodavatele.

Prvnímu i druhému pracovníkovi byla při zaškolení demonstrována práce s kusovníkem. Druhý pracovník, stejně jako jeho kolega, obdržel doporučení k využívání kusovníku Techweb při své každodenní práci, z důvodu přehlednosti a aktuálnosti. Na rozdíl od kusovníku byl změnový systém představen pouze okrajově, s odůvodněním, že pravděpodobnost potřeby tohoto systému v rámci práce disponentky v tomto konkrétním oddělení je minimální. Nová disponentka byla sice seznámena se základními informacemi o změnovém systému, avšak podrobnější školení by bylo poskytnuto pouze v případě reálné potřeby.

V kontextu práce s nepotřebnou zásobou, především v souvislosti s JIS díly, bylo zdůrazněno, že tato činnost je vzhledem k distribuci dílů přímo do výroby zjednodušena. Pravomoc disponentky nad nepotřebnou zásobou byla porovnána s prací se skladovými díly, kde se obvykle vyskytuje delší doba, po kterou mohou díly zůstat skladovány. Disponentka byla instruována, že v případě označení dílů skupinou PLD/2 jako nepotřebných je klíčové, aby se k těmto dílům vyjádřila, čímž umožní zařadit je do procesu šrotace. Bez tohoto vyjádření by totiž mohlo docházet k neefektivnímu zadržování materiálu na skladě, což by vyžadovalo

časté intervence pracovníků závodové logistiky a prodlužovalo by proces řešení těchto situací.

Celkově byl kladen větší důraz na systematický přístup k práci s nepotřebnou zásobou, aby bylo minimalizováno riziko zbytečného zpoždování procesů a efektivně řešeny otázky týkající se skladování dílů. Tato opatření mají za cíl optimalizovat běžné pracovní postupy a snížit časové nároky na administrativní činnosti, což přispívá k celkové efektivitě oddělení dispozičních.

5.6 Rizika současného stavu

V kontextu současného stavu organizace lze identifikovat několik významných nedostatků v procesu předávání pracovních povinností disponenta na nového pracovníka. Prvním klíčovým nedostatkem je omezený časový rámec, který má odcházející disponent k dispozici pro zaučování svého nástupce. Tento nedostatek vzniká zejména v situacích, kdy odcházející disponent stále vykonává své běžné pracovní úkoly a není mu poskytnut dostatek času a prostoru pro plné věnování se novému členovi týmu. Zaškolení nového pracovníka se tak protahuje na několik týdnů, často kolidujících s obdobím, kdy odcházející disponent již absolvuje poslední měsíc výpovědní lhůty, což omezuje jeho schopnost intenzivně se věnovat nástupci.

Dalším problematickým faktorem je nedostatečné uvědomění školitele na začátku procesu ohledně systémů a aplikací, do kterých je nutné novému pracovníkovi zřídit přístup. Tato nedostatečná příprava vede k nadměrnému množství dotazů na systémovou podporu od nových členů týmu, kteří nebyli adekvátně seznámeni s funkcionalitou a používáním všech relevantních systémů. Toto se týká i aplikací, které disponent pravidelně nevyužívá, a které tak nemusí být novému pracovníkovi dostatečně prezentovány během školení.

V neposlední řadě je významným nedostatkem příliš rychlý průběh celého školení. Přístup, kdy novým pracovníkům jsou vysvětleny a ukázány pouze nejnutnější informace, zatímco zbylé operativní postupy jsou získávány praxí během provádění úkolů, to vytváří prostor pro neúplné porozumění a snižuje efektivitu celého předávacího procesu. Tento nedostatek není způsoben chybou školitelů, ale spíše vyplývá z náročnosti pracovního prostředí, což vyžaduje rychlé adaptace na nové pracovní požadavky.

Významným problémem je rovněž ztráta know-how spojená s odchodem konkrétního klíčového zaměstnance v daném PLD. V této situaci se objevuje problém s nedostatečným přenosem informací mezi členy týmu a s prací se zastaralými technologiemi. Odcházející pracovník, zvyklý pracovat s již zastaralými aplikacemi, nemusí nového člena týmu dostatečně zaučit ani motivovat k používání nových technologií a aplikací. Tato situace může způsobit snížení efektivity pracovního procesu a náročnější adaptaci nového člena týmu na moderní pracovní prostředí.

Současný stav školení nových pracovníků nese s sebou významné riziko v podobě vysokých nákladů na proplacení přesčasových hodin školitelů. Hlavním problémem je, že tyto školitelé jsou zároveň aktivními disponenty, kteří musí plnit své běžné pracovní úkoly. To vytváří situaci, kde se školitelé ocitají ve stresu a nedostatku času, což má několik klíčových dopadů. Školitelé, kteří jsou povinni odvádět disponentskou práci a současně se věnovat zaškolování nových členů týmu, čelí rozptýlení pozornosti. Tato rozptýlenost může ovlivnit kvalitu školení, protože nemají dostatek času na plné věnování se každému aspektu, případně chybám při každodenní práci (riziko zastavení výroby důsledkem stresu). Nedostatek času vede ke zkráceným a náročnějším školicím sezením. Novým pracovníkům může chybět důkladné vysvětlení a praxe, což ovlivňuje jejich schopnost efektivně se zapojit do pracovních postupů. Přesčasová práce přináší zvýšený stupeň únavy a stresu pro školitele. To může vést k poklesu produktivity a negativně ovlivňovat celkovou pracovní atmosféru. Vzhledem k nedostatku času může dojít k chybám a nesrovnalostem, což má potenciál na ovlivnění kvality práce nových pracovníků. Personalizace školení, která by odpovídala individuálním potřebám nového pracovníka, může být omezená. To může vést k nedostatečnému porozumění konkrétním výzvám na straně nového člena týmu. Pro eliminaci těchto rizik je klíčové zvážit optimalizaci pracovních procesů a zvýšení kapacity pro zaškolování bez zbytečného tlaku na školitele, což by mohlo mít dlouhodobé důsledky na efektivitu celého oddělení dispozic.

Doba strávená školením je výrazně individuální a závisí na různých faktorech, které ovlivňují schopnost nových pracovníků absorbovat informace a přizpůsobit se novým pracovním postupům. Lidé mají různé úrovně předchozích zkušeností, zejména s prací na počítači a v používání různých softwarových nástrojů. Ti, kteří

mají již předchozí zkušenosti v oblasti řízení výroby a logistiky a pracují s informačními systémy, mohou mít tendenci rychleji chápat nové procesy. Individuální technické schopnosti hrají roli v rychlosti, jakou noví pracovníci zvládají nové počítačové nástroje. Někteří mohou mít výborné technické dovednosti a rychle se adaptovat. Různí jedinci mají odlišné kognitivní schopnosti a způsoby myšlení. Někteří jsou schopni rychle propojovat informace a pochopit složité koncepty, zatímco jiní mohou potřebovat více času na získání hlubšího porozumění. Každý člověk má odlišný učící se styl. Někteří se lépe učí prostřednictvím praktických příkladů, analogií a simulací, zatímco jiní upřednostňují teoretické vysvětlení. Psychologické faktory, jako je motivace, sebejistota a odhodlání, mohou ovlivnit rychlost, jakou jednotlivci absorbují nové informace a implementují je v praxi. Schopnost komunikovat a sdílet informace s kolegy a mentory může urychlit proces zaškolování. Osoby s dobrými komunikačními dovednostmi mohou rychleji pochopit instrukce a spolupracovat s týmem. Někteří pracovníci mohou preferovat individuální dohled a potřebovat více času na samostatné zvládnutí nových dovedností, zatímco jiní mohou využívat skupinové školení a spolupráci.

Celkově lze konstatovat, že respektování této individuální variability při navrhování školicího programu je klíčové pro úspěch zaškolování v logistice. Flexibilita a personalizace školení jsou nezbytné pro zajištění, že každý nový pracovník dostane potřebné znalosti a dovednosti v rámci optimálního času a úsilí.

6 Vlastní návrh řešení či aplikace

Vzhledem k vysoké fluktuaci v oddělení dispozic se nabízí úvaha o optimalizaci procesu školení, která spočívá v přidělení dvou pracovníků do role školitelů. První školitel by měl kompetenci nad disponenty z PLD/2 až PLD/4, zahrnující JIS referáty, elektro materiál, barvy a procesní materiál. Druhý pracovník by pak měl být zodpovědný za zbylá PLD oddělení. Toto rozdělení kompetencí je zdůvodněno tím, že druhá skupina zahrnuje všechna oddělení, která nyní zaznamenávají přírůstky v souvislosti s odvoláváním dílů pro výrobu ve Vrchlabí. Tento proces se dříve řešil standardně v systému CICSO, nyní však probíhá přes systém SAP. Tento program je momentálně v ranné fázi, začátkem listopadu roku 2023 byl systém nasazen.

Rozdělení kompetencí mezi školiteli by mělo přinést větší časovou dostupnost pro individuální věnování se novým disponentům, čímž by bylo možné eliminovat rizika popsaná v předešlém textu. Tímto způsobem by bylo možné minimalizovat chyby v procesu zaučování a zajistit konzistentní představení všech nástrojů a aplikací novým zaměstnancům. Při potřebě delšího času na zaučení nového disponenta by nevznikl problém, neboť školitel by měl svůj pracovní čas vyhrazen výhradně pro školení.

V případě, že by došlo ke změně systému v oddělení dispozic, tito školitelé by se mohli efektivně přeškolit a následně předat klíčové informace disponentům. Tato flexibilita by byla přínosná v situacích, kdy firma nasazuje nový systém, a eliminuje potřebu, aby školení prováděli pracovníci technické podpory, kteří poté nemají dostatek času na svou vlastní práci.

Pro pokrytí období, kdy nenastupují noví zaměstnanci, by mohli školitelé sloužit také jako zástupci disponentů v případě nemoci nebo dovolené. To by eliminovalo problémy s přetížením ostatních zaměstnanců v případě dlouhodobějších absencí a umožnilo by školitelům účinně zastoupit disponenta v jeho běžné práci.

V situacích, kdy není potřeba nový personál, by mohli školitelé přispět k rozvoji nových aplikací a systémů. V současné době je vývoj nových systémů a aplikací svěřen pracovníkům technických skupin, kteří však nemusí mít dostatečné zkušenosti s disponentskou prací. Tím, že by školitelé byli zapojeni do vývoje, by

se předešlo kolizím při nasazování nových systémů, protože by měli komplexnější pohled na potřeby dispozic a zajišťování dílů pro výrobu, tento čas současní disponenti nemají, aby se mohli takto podílet na vývoji aplikací.

Velkým projektem v současné situaci je vývoj nástroje pod názvem AI Dispo, jedná se o systém, který bude odesílat automatické odvolávky s ohledem na vytíženost kamionů (LKW), aktuálních potřeb a zásob v závodě. Tento nástroj by měl umět optimalizovat náklady na transport, neboť v současné době jsou odvolávky prováděny na neucelené LKW, to vede ke vzniku vysokých vícenákladů na dopravu. Obdobně funguje systém Folab, který optimalizuje odvolávky tak, aby byla vyplněna ložní plocha LKW a minimalizovaly se náklady na přepravu. Současné nevyužití systému Folab je chybějící know-how na práci s tímto systémem, proto by tyto různé systémy a nástroje ve fázi testování byly v kompetenci mentorů. Tato činnost bude přínosná i pro ně, protože budou účastníky procesu od zrodu systému, a tím budou znát mnohé informace, které pak budou moci předat novým nebo současným disponentům.

6.1 Ekonomický přínos vlastního řešení

Navrhované řešení zaměstnání dvou pracovníků v pozici mentora v oddělení dispozic přináší několik ekonomických přínosů pro organizaci. Zaměstnání dvou mentorů umožní lepší a efektivnější školení nových pracovníků. Personalizovaný přístup a větší časová dostupnost pro školitele povede k rychlejšímu a kvalitnějšímu zaučení nových členů týmu. Dvě specifické role pro mentory pomohou snížit potřebu přesčasové práce, kterou nyní musejí řešit disponenti při školení nových členů. To vede ke snížení nákladů spojených s přesčasovými hodinami.

Možnost, že mentoři mohou zastoupit stávající pracovníky v případě dlouhodobé nemoci nebo dovolené, eliminuje riziko přetížení zbylých disponentů a umožňuje pokračování v běžných operacích oddělení dispozic. Díky možnosti, že mentoři budou mít více času na zaškolování nových pracovníků, dojde k rychlejší adaptaci na pracovní postupy a snížení rizika chyb. To v konečném důsledku přispěje ke zvýšení celkové produktivity oddělení. Snížením tlaku na stávající disponenty, kteří již nebudou muset provádět disponentskou práci a zároveň školit nové zaměstnance, se zlepší pracovní atmosféra a celková morálka týmu.

Skutečnost, že mentoři mohou být zapojeni do vývoje nových aplikací, přináší dodatečný ekonomický přínos organizaci. Tato aktivita může vést k vytváření efektivnějších nástrojů a systémů, což může zlepšit celkovou efektivitu organizace. V případě, že by nebylo potřeba školit nové pracovníky ani zastupovat stávající zaměstnance, mohou mentoři věnovat své schopnosti a znalosti na vývoj nových projektů či být k dispozici jiným oddělením organizace. To přináší flexibilitu využití jejich dovedností.

Lépe zaškolení pracovníci budou pravděpodobně méně náchylní k chybám ve své práci. To vede ke snížení nákladů spojených s opravami a korekcemi chyb, což může přispět k úspoře zdrojů. Efektivnější školení nových zaměstnanců povede k rychlejšímu procesu onboardingu, čímž se sníží čas, který noví pracovníci potřebují k plné produktivitě. To má za následek rychlejší návrat investice do pracovní síly.

Dobře zaškolení pracovníci mohou lépe reagovat na měnící se podmínky ve výrobě a logistice. To přináší flexibilitu v plánování a řízení výrobních a distribučních procesů, což může vést k optimalizaci řízení zásob a snížení nákladů. Lepší zaškolení a podpora od mentorů mohou přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, což snižuje pravděpodobnost odchodu pracovníků. Nižší fluktuace personálu znamená menší náklady na rekrutaci a zaškolování nových zaměstnanců.

Možnost, že mentoři budou moci přispívat k vývoji nových aplikací a systémů, může podporovat inovace v rámci organizace. Inovativní řešení mohou zlepšit procesy a vést k úspoře nákladů nebo zvýšení efektivity. S lepším porozuměním nových technologií a systémů od mentorů mohou pracovníci efektivněji využívat dostupné nástroje. To může vést k optimalizaci pracovních postupů a snížení nákladů spojených s neefektivním využíváním technologií.

Celkově lze očekávat, že zaměstnání dvou mentorů povede k efektivnějšímu školení, stabilnějšímu provozu oddělení dispozic a zvýšení celkové produktivity organizace.

Závěr

Téma bakalářské práce je zaměřeno na klíčové aspekty organizace a procesu zaškolování nových pracovníků v oddělení dispoziční společnosti Škoda Auto a.s. Teoretická část práce se zaměřila na strukturu organizace a její kulturu, byl představen adaptační proces a faktory, které ovlivňují zaškolování nových zaměstnanců. Dále byla popsána témata adaptace, zejména rozdělení adaptace na sociální a pracovní, motivace a fluktuace, přičemž všechny tyto oblasti jsou klíčové pro úspěšné začlenění nových členů do firemního prostředí.

Praktická část přinesla kvalitativní výzkum, který umožnil prostřednictvím analýzy procesu zaškolování v konkrétním odvětví získat hlubší vhled do praktických aspektů této problematiky. Byl popsán stávající stav v oddělení dispoziční se zaměřením na specifika práce dispozičních v automobilovém průmyslu.

V rámci práce byly identifikovány potenciální problémy ve stávajícím procesu zaškolování, přičemž klíčové oblasti se týkají nedostatečného času věnovaného zaučování odcházejícím dispozičním novému pracovníkovi a nedostatečného uvědomění o nutnosti zaškolení do konkrétních systémů a aplikací. Tyto nedostatky by mohly vést k neefektivnímu přenosu know-how v souvislosti s nedokonalou výměnou pracovníků.

Závěrem lze uvést, že navzdory identifikovaným problémům je možné očekávat, že doporučené návrhy mohou přispět k vylepšení stávajícího procesu zaškolování v oddělení dispoziční. Zavedení systematického plánu zaučení a větší podpory novým pracovníkům v oblasti seznámení se systémy a aplikacemi by mohlo zvýšit efektivitu celého procesu, což následně povede ke zlepšení pracovního prostředí a celkové konkurenceschopnosti organizace.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praxe manažera (Computer Press). Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8072265156.

HANDY, Charles B. Understanding organizations. 3. vyd. London: Penguin Books, 1985. ISBN 0140091106.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 8073670402.

HOM, Peter W., David G. ALLEN a Rodger W. GRIFFETH. Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave. New York, 2019. ISBN 9781138503816.

KELLER, Jan. Sociologie organizace a byrokracie. 2., přeprac. vyd. Základy sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MARTIN, David M. Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. Moderní personální management. Praha: H & H, 2000. ISBN 808602265x.

MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024717050.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

REICHEL, Jiří. Kapitoly systematické sociologie. Sociologie (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2594-9.

SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. Malá moderní encyklopedie (Orbis). Praha: Orbis, 1969.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

WERTHER, William B. a DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr.1 Rozdělení oblasti P	29
Obr. 2 Graf míry odchodů z oddělení PLD v jednotlivých letech	33
Obr. 3 Rozdělení míry odchodů na jednotlivé skupiny	33
Obr. 4 Hrubý výpočet potřeb	37
Obr. 5 Rozdělení označení modelů	38
Obr. 6 Úvodní dialog systému CICSO	39
Obr. 7 Ukázka z kusovníku.....	41
Obr. 8 Ukázka z kusovníku.....	42
Obr. 9 Výpadek smluv v HV	43
Obr. 10 Detailní pohled na smlouvu v SAP	44

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kristýna Šlapáková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality		
NÁZEV PRÁCE	Zaškolení nových zaměstnanců v oddělení Dispozic ve firmě ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce zkoumá proces zaškolení nových zaměstnanců v oddělení dispozic ve firmě Škoda Auto a.s. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část poskytuje informace o organizaci, adaptaci a procesu zaškolení. V praktické části je detailně popsán současný proces zaškolení a jeho rizika. Dále je představen návrh nového procesu s přínosy do budoucna.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Organizace, adaptace, proces zaškolení, dispozice		

ANNOTATION

AUTHOR	Kristýna Šlapáková		
FIELD	6208R186 Business Administration and Operations, Logistics and Quality Management		
THESIS TITLE	Training of new employees in the Dispositions department at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis examines the process of training new employees in the disposition department at Škoda Auto a.s. The thesis is divided into two parts. The theoretical part provides information about the organization, adaptation and training process. The practical part describes in detail the current training process and its risks. Furthermore, a proposal for a new process with its benefits in the future is presented.</p>		
KEY WORDS	Organisation, adaptation, training process, disposition		