

# Zefektivnění procesu nástupu a adaptace zaměstnanců

Bc. Monika Cygrýdová

---

Diplomová práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Cygrýdová**  
Osobní číslo: **M18215**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Zefektivnění procesu nástupu a adaptace zaměstnanců**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti štihlé administrativy a procesu vzdělávání a adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu procesu nástupu a adaptace zaměstnanců
- Na základě analýzy vypracujte návrh procesu nástupu a adaptace zaměstnanců, definujte cíle a KPI, s využitím prvků štihlé administrativy.
- Zhodnoťte přínosy projektu zefektivnění procesu nástupu a adaptace.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: Tisková/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.  
EJLER, Nicolaj, Flemming POULFELT a Fiona CZERNIAWSKA. *Managing the knowledge intensive firm*. New York, NY: Routledge, 2011, 200 s. ISBN 9780415678025.  
LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2016, 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.  
ROTHER, Mike. *Toyota kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. New York: McGraw Hill, 2010, 306 s. ISBN 9780071635233.  
SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2010, 232 s. ISBN 9788024739380.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Denisa Hrušecká, Ph.D.**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Eva Juříčková, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně      2.6.2020

Jméno a příjmení: Monika Cygrýdová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zlepšování procesu nástupu a adaptace nových pracovníků s využitím metod průmyslového inženýrství ve společnosti AWL Techniek s. r. o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je tvořena rešerší literárních zdrojů z oblasti průmyslového inženýrství, konkrétně je zaměřena na téma štíhlého podniku, štíhlé administrativy a firemního vzdělávání. Praktickou část tvoří popis společnosti, dále audit štíhlé administrativy a analýza současného stavu procesu nástupu a adaptace nových pracovníků. Na základě této analýzy jsou následně navržena a aplikována zlepšení procesu, jako školicí plán pro nové zaměstnance, odborná školení a v neposlední řadě zavedení pravidel pro nástup nového zaměstnance.

Klíčová slova: štíhlá administrativa, štíhlý podnik, adaptace, vzdělávání pracovníků, plýtvání, kaizen, školicí plán

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on improving the onboarding and adaptation process using the method of industrial engineering in the company AWL Techniek s. r. o. The thesis is comprised of a theoretical part and a practical part. The theoretical part consists of a literary review of the resources in the field of industrial engineering, is focused on the topic of lean company, lean administration, and company education. The practical part contains a description of the company, the lean administration audit and analysis of the current state of the onboarding and adaptation process. Based on this analysis, improved processes are evaluated and applied, such as a training plan for new employees, professional training, and lastly an application of rules for the onboarding of a new employee.

Keywords: lean administration, lean company, adaptation, employee training, waste, kaizen, training plan

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Denise Hruškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícné chování a čas, který mi věnovala.

Dále mé poděkování patří společnosti AWL-Techniek CZ, s.r.o., že mi poskytla možnost psát zde diplomovou práci a také potřebné zázemí. Především bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Hrabalovi, Ph.D. za poskytnutí potřebných informací, nepřetržitou spolupráci, věnovaný čas a ochotu při řešení diplomové práce a také celému týmu jenž se na projektu podílel.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 LEAN MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1 ŠTÍHLÁ VÝROBA .....	13
1.2 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA .....	15
1.3 ŠTÍHLÁ LOGISTIKA .....	16
<b>2 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRATIVNÍ PROCESY .....	18
2.2 PILÍŘE ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY .....	19
2.3 PLÝTVÁNÍ V ADMINISTRATIVĚ .....	19
2.4 ZLEPŠOVÁNÍ NEVÝROBNÍCH PROCESŮ .....	21
2.4.1 5S.....	24
2.4.2 Kaizen .....	25
<b>3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1 VYMEZENÍ POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ .....	27
3.2 ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ.....	28
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....	28
3.4 TWI .....	29
3.5 PROCES NÁSTUPU A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	30
3.5.1 Proces získání a výběru zaměstnanců .....	30
3.5.2 Nástup zaměstnance na pracovní pozici .....	32
3.5.3 Proces adaptace .....	32
3.5.4 Změna pracovní pozice .....	34
3.6 ŠKOLÍCÍ CENTRUM.....	34
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>5 AWL-TECHNIEK CZ S.R.O.</b> .....	<b>39</b>
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	39
5.2 TECHNOLOGIE .....	39
5.3 VIZE A POSLÁNÍ.....	41
5.3.1 Vize .....	41
5.3.2 Poslání .....	41
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	41
5.5 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ.....	44
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ADMINISTRATIVNÍCH PROCESŮ</b> .....	<b>46</b>

6.1	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – VEDENÍ SPOLEČNOSTI .....	46
6.2	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – FINANCE .....	48
6.3	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – KONSTRUKCE.....	49
6.4	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – NÁKUP .....	50
6.5	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – SKLAD .....	52
6.6	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – VÝROBA.....	54
6.7	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – PROJEKTOVÝ MANAGEMENT .....	56
6.8	AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY – PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	57
6.9	SHRnutí VÝSLEDKŮ .....	58
6.9.1	Administrativní pracovníci.....	59
6.9.2	Cíle a KPI.....	61
6.9.3	Process office kaizen.....	61
<b>7</b>	<b>POPIS PROCESU NÁSTUPU A ADAPTACE .....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PROCESU NÁSTUPU A ADAPTACE .....</b>	<b>66</b>
8.1	ROZHOVORY S VEDOUcíMI ODDĚLENí.....	66
8.2	ROZHOVORY S NOVĚ NASTUPUJícíMI PRACOVNíKY .....	67
8.3	ROZHOVORY S TRENÉRY TWI.....	68
<b>9</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>69</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT ZEFEKTIvNĚNí PROCESU NÁSTUPU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>71</b>
10.1	DEFINOVÁNí CíLŮ.....	71
10.2	LOGICKÝ RÁMEC .....	71
10.3	HARMONOGRAM .....	71
10.4	ANALÝZA RIZIK.....	72
10.5	PROJEKTOVÝ TÝM .....	73
10.6	CíLOVÁ SKUPINA.....	74
<b>11</b>	<b>REALIZACE NAVRHOVANÝCH OPATŘENí.....</b>	<b>75</b>
11.1	PRAVIDLA PRO NÁSTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	75
11.2	SLOŽKA S PODKLADY PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE .....	76
11.2.1	Videa .....	77
11.2.2	Manuály.....	81
11.2.3	Dokumenty.....	85
11.2.4	Odborná školení .....	85
11.2.5	Kontakty.....	88
11.2.6	Školicí plán.....	89
11.3	OFFICE KAIZEN .....	89
11.4	NÁCVIKOVÉ HRY .....	91
11.4.1	5S v administrativě.....	91
11.4.2	Štíhlá výroba .....	93
11.4.3	One piece flow .....	95
11.5	PRAVIDLA PŘI ZMĚNĚ PRACOVNí POZICE .....	97
11.6	SLEDOVANÁ KPI.....	97
<b>12</b>	<b>ZHODNOCENí VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....</b>	<b>99</b>



12.1	POZDNÍ INFORMACE O PŘIJETÍ KANDIDÁTA.....	99
12.2	CHYBĚJÍCÍ HARMONOGRAM .....	101
12.2.1	Pracovní instrukce pro vedoucí pracovníky .....	102
12.2.2	Školící plán – nový zaměstnanec .....	103
12.2.3	Školící plán – změna pracovní pozice.....	106
12.3	NEDOSTATEK ODBORNÝCH ŠKOLENÍ .....	107
12.3.1	Školení štíhlé výroby a logistiky .....	108
12.3.2	Školení štíhlé administrativy .....	108
12.3.3	Školení time managementu a vedení porad.....	109
12.3.4	Školení efektivní komunikace .....	109
12.4	ČASOVÁ NÁROČNOST ADMINISTRATIVNÍCH ÚKONŮ .....	109
12.5	CHYBĚJÍCÍ CHAMPION TRAINER .....	110
12.6	NÍZKÉ VYUŽITÍ TRÉNINKOVÉHO CENTRA .....	111
12.7	VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ A ÚSPOR PROJEKTU .....	111
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>123</b>

## ÚVOD

Již delší dobu je kladen vysoký zřetel na zeštíhlování podnikových procesů a to především těch výrobních. V posledních letech se však podniky zaměřují také na zeštíhlování nevýrobních procesů. Jelikož vybraná společnost již aplikuje metody štíhlé výroby, rozhodla se, že nyní je na čase se zaměřit na zeštíhlení také nevýrobní oblasti. Konkrétní oblast pro zavedení prvků štíhlé administrativy však není zadána.

Další, v poslední době, diskutovanou oblastí je proces zaškolování nových pracovníků. Jelikož ekonomika se nachází ve fázi, kdy je nezaměstnanost na minimální hranici, je pro firmy obtížnější najít zaměstnance s požadovanou kvalifikací. Když už takového zaměstnance získá, je důležité mít správně nastavený proces nástupu a adaptace, aby byl pracovník zaškolený v co nejkratším možném čase a zároveň dostatečně kvalitně.

Rešerše literárních zdrojů je tedy zaměřena jak na oblast štíhlé administrativy, tak i na problematiku firemního vzdělávání a zaškolení pracovníků. Jelikož štíhlá administrativa je jedním z pilířů štíhlého podniku, je v teoretické části objasněn také tento pojem. Zároveň jsou zde čtenáři seznámeni také s problematikou procesu nástupu a adaptace nových pracovníků.

Praktická část diplomové práce začíná analyzováním nevýrobních procesů, pro vytipování oblasti vhodné k aplikování prvků štíhlé administrativy. Následuje výběr nevýrobního procesu pro diplomový projekt, jeho důkladná analýza a následný popis, včetně zjištěných rizik, která se v procesu vyskytují. Ke každému riziku je navrženo opatření, které jej eliminuje. Opatření jsou následně ve firmě realizována a vyhodnocena.

V závěru diplomové práce je provedena kalkulace nákladů na projekt a vyhodnocení nápravných opatření pro jednotlivá zjištěná rizika.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zefektivnit proces nástupu a adaptace nových pracovníků, zeštíhlit jej a položit ve firmě základy štíhlé administrativy. Pomocnými cíli pro dosažení cíle hlavního je nastavit ve společnosti nový, štíhlý proces nástupu a adaptace nových pracovníků, v procesu definovat cíle a sledovatelná KPI, dále vytvořit vzdělávací kurzy a hry pro zaměstnance, implementovat prvky štíhlé administrativy a v neposlední řadě vytvořit harmonogram prvního týdne v nové práci.

Jelikož společnost AWL Techniek s. r. o. již začala se zaváděním leanu v oblasti výroby, další cílovou oblastí byla štíhlá administrativa. Nejprve však bylo nutné zjistit, kde se zaváděním štíhlé administrativy začít. K tomu slouží audit štíhlé administrativy. Na základě tohoto auditu, byl zvolen konkrétní proces v oblasti administrativy, který v auditu získal nejmenší bodové ohodnocení. Tímto procesem je proces nástupu a adaptace nových pracovníků. Pro úspěšné zefektivnění procesu, bylo důležité nejprve zjistit jeho současný stav. K tomu byla použita metoda strukturovaných rozhovorů. Jelikož se jedná o proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců, byly rozhovory provedeny s pracovníky, kteří do firmy nastoupili v období posledního roku, dále vedoucí pracovníci oddělení a také trenéři TWI, jelikož metoda TWI je součástí procesu. Na základě strukturovaných rozhovorů byla odhalena slabá místa a rizika v procesu. Pro každé riziko bylo navrženo a následně realizováno opatření, které jej eliminuje.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LEAN MANAGEMENT

Pod pojmem lean, v překladu štíhlý, si lze představit soubor principů a metod, jejichž cílem je odhalit a redukovat činnosti, nepřidávající hodnotu zákazníkovi. Jinými slovy, jde o činnosti spojené s vytvářením výrobků nebo služeb, za které zákazník odmítá platit, tudíž je označuje za plýtvání (Svozilová, 2011, s. 32).

Poláková a Bobák (2013, s. 30) popsali štíhlý podnik jako podnik, kde jsou vykonávané pouze potřebné činnosti. To znamená, že je vykonávané pouze to, co chce zákazník, s minimem činností, které hodnotu výrobku či služby nezvyšují. Činnosti v podniku jsou vykonávány správně hned na poprvé, rychleji než u konkurence, a zároveň s nižšími náklady.

Lean management neznámá pouze štíhlou výrobu, ale zahrnuje i další prvky:

- štíhlé myšlení,
- štíhlá výroba,
- štíhlá logistika,
- štíhlá administrativa (Poláková, Bobák, 2013, s. 31).



Obrázek 1: Základní stavební kameny štíhlého a inovativního podniku (Štíhlý materiálový a hodnotový tok, © 2010)

Podle Keřkovského a Valsi (2012, s. 88) jsou hlavní výhody štíhlého podniku oproti ostatním; jeho schopnost produkovat až třikrát vyšší objem výrobků, a to s využitím polovičního

objemu výrobních kapacit, tedy zaměstnanců, zásob, strojního zařízení, výrobních ploch, ale také dodavatelů.

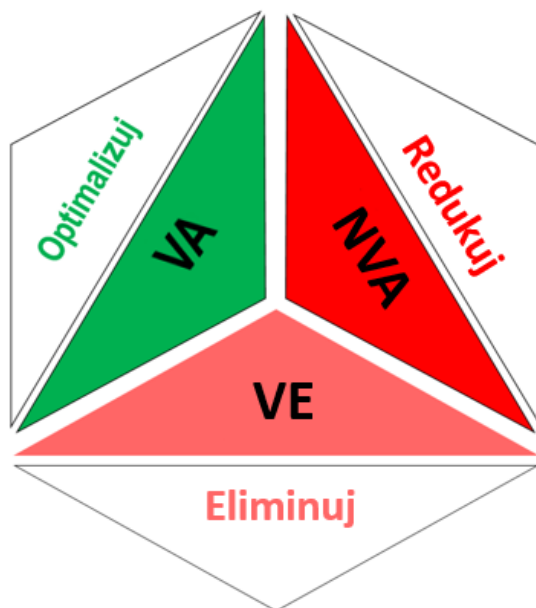
Štíhlý podnik se od ostatních podniků liší také způsobem určování ceny svých produktů. Tzv. neštíhlé podniky využívají klasickou rovnici stanovení ceny:  $\text{náklad} + \text{zisk} = \text{cena}$ . Z rovnice vyplývá, že cenu odvozují od nákladů vynaložených na výrobu a požadovaného zisku. Oproti tomu štíhlé podniky se řídí touto rovnicí:  $\text{cena (fixní)} - \text{náklad} = \text{zisk}$ . Z této rovnice vyplývá, že pokud chce podnik zvyšovat svůj zisk, musí v první řadě snížit náklady, nikoli zvyšovat cenu (*Dennis, 2016, s. 21*).

## 1.1 Štíhlá výroba

Smyslem štíhlé výroby je pružně reagovat na aktuální zákaznickou poptávku, je řízena decentralizovaně, pomocí flexibilních pracovních týmů, při malé hloubce výroby. Součástí štíhlé výroby je také stanovení odpovědnosti, kdy každý zaměstnanec nese odpovědnost za kvalitu a průběh výroby. S odpovědností jsou zaměstnanci také udělena práva, která se k ní vážou, a to například právo přerušit výrobu, pokud odhalí chybu v procesu (*Keřkovský a Valsa, 2012, s. 88*).

Štíhlá výroba je tedy zaměřena především na požadavky zákazníka a jeho vnímání produktu. Z pohledu zákazníka můžeme rozdělit činnosti spojené s výrobou do tří kategorií:

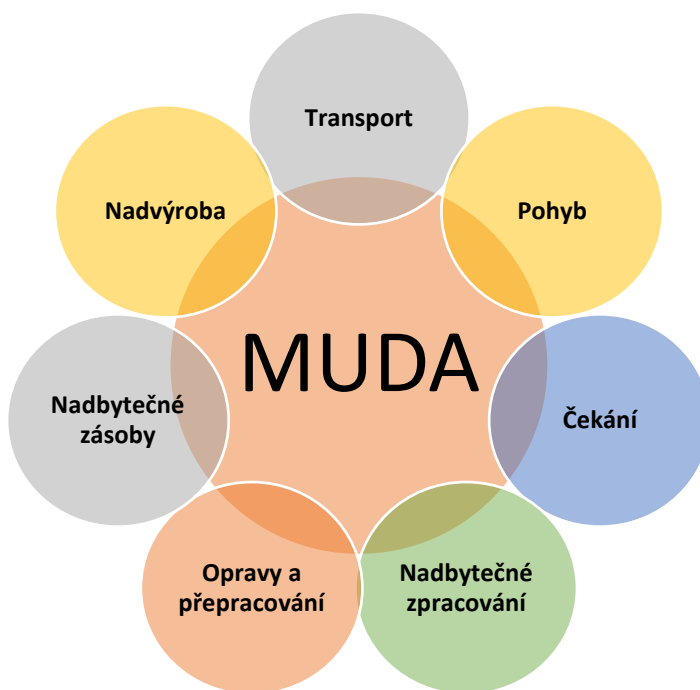
- VA (Value Added) – jedná se o hlavní činnosti přidávající hodnotu produktu a jsou nezbytné pro produkci,
- VE (Value Enabling) – jedná se o činnosti podpůrné, které napomáhají k plnění činností hlavních, ačkoliv z pohledu zákazníka nepřidávají hodnotu produktu, avšak jsou nedílnou součástí procesu,
- NVA (Non-Value Added) neboli muda činnosti – zde patří činnosti nepřidávající hodnotu, zároveň ani nepodporují hlavní činnosti a jsou plýtváním, tedy je nutné je odstranit (*Dennis, 2016, s. 29 – 30*).



Obrázek 2: Rozlišování činností z pohledu zákazníka (Hrbáčková, 2019, s. 12, vlastní zpracování)

### Plýtvání ve výrobě

Jak již bylo v této kapitole řečeno, všechny činnosti probíhající ve společnosti, lze rozdělit na činnosti přidávající hodnotu a plýtvání. Plýtvání lze dále rozdělit na plýtvání, kterému je možné zabránit a plýtvání, kterému není možné zabránit.



Obrázek 3: Druhy plýtvání ve výrobě (vlastní zpracování)

Společnost Toyota definovala těchto sedm základních druhů plýtvání:

- **transport** – jakýkoli druh manipulace je plýtvání. Přeprava stojí nejen čas a peníze, ale také může způsobit poškození nebo ztrátu přepravované položky,
- **pohyb** – jedná se o veškeré zbytečné pohyby, které pracovník provede při výkonu práce. K eliminaci tohoto druhu plýtvání přispívá uspořádání pracoviště tak, aby se pracovník musel při výkonu práce pohybovat co nejméně,
- **čekání** – tento druh plýtvání se vztahuje především na čekání pracovníků, ale také strojů. Toyota se však zaměřuje především na čekající pracovníky, jelikož jsou náklady na ně vyšší, než náklady na stroj. Skutečnost, že musí pracovník čekat, považuje Toyota za nedůstojné,
- **nadbytečné zpracování** – tento druh plýtvání představuje zahrnutí dalších funkcí, částí, procesů nebo dalších činností, které zákazník nepotřebuje a není ochoten za ně platit,
- **opravy a přepracování** – jedná se o produkty, které nesplňují požadavky zákazníka a musí být opraveny nebo vyhozeny. Jde tedy o zřejmý a také nákladný druh plýtvání,
- **nadbytečné zásoby** – jakýkoliv druh materiálu, který má společnost na skladu, a právě ho nepotřebuje je plýtváním, jelikož zásoba zabírá místo a jsou v ní vázány finanční prostředky,
- **nadvýroba** – vyrábět více než je potřeba je plýtvání. Výroba většího objemu produktů, než je potřeba, je plýtvání kapacitou, materiálem, časem a dalšími zdroji. Nadprodukce je považována za nejhorší ze sedmi druhů plýtvání, jelikož vyvolává další plýtvání jako například nadbytečné zásoby. (Roser, 2015)

## 1.2 Štíhlá administrativa

Dalším pilířem štíhlého podniku je oblast štíhlé administrativy. Dříve se podniky při zeštíhlování svých procesů zaměřovaly na oblast výroby, tedy na štíhlou výrobu, avšak v posledních letech se stále více směřuje i k zeštíhlování nevýrobních procesů a to především těch administrativních. V oblasti zeštíhlování administrativy se usiluje především o zajištění efektivně a stabilně fungujících procesů, které dosahují vysoké produktivity a kvality, kterou požaduje zákazník. I v této oblasti je důležité umět identifikovat a následně odstranit plýtvání. Štíhlé administrativě se budeme však blíže věnovat ve druhé kapitole. (Dostál, 2015)



### 1.3 Štíhlá logistika

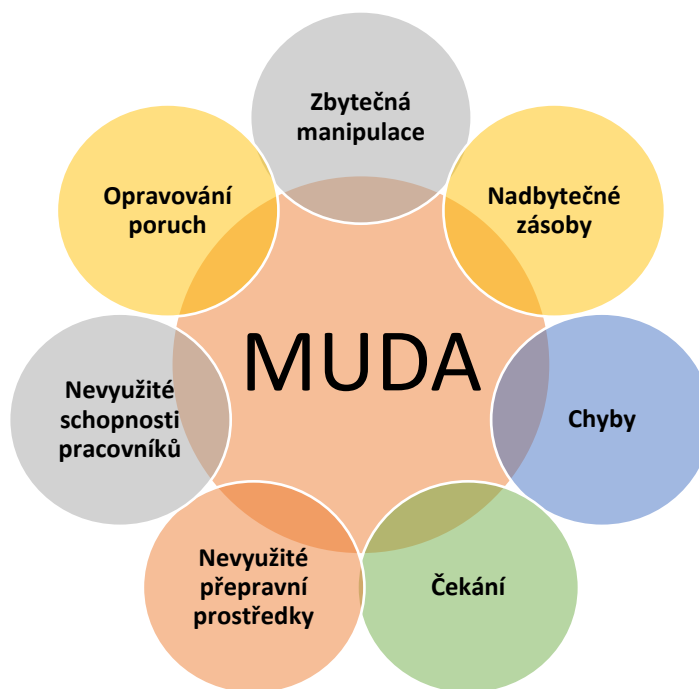
Štíhlá logistika je metodika, jejímž cílem je zabezpečit plynulost dodavatelského řetězce s přihlédnutím ke kontinuálnímu pokrytí požadavků a také získání konkurenční výhody (Chromjaková, 2013, s 49).

Základními principy štíhlé logistiky jsou podle Chromjakové (2013, s 50) správné reakce na požadavky zákazníka s požadovaným časem dodávky, dále standardizace dodavatelsko-odběratelského řetězce a mapování hodnotového toku. Důležité je také motivovat zaměstnance ke zlepšování procesů logistiky a vytváření metrik pro posuzování štíhlé logistiky.

Zeštíhlování logistických procesů znamená především aplikaci principů tahu (pull) všude, kde je to možné a účelné. To znamená že, logistické operace budou probíhat až v okamžiku, kdy dojde ke vzniku potřeby materiálu ve výrobě. To vede ke snížení materiálových zásob, lepšímu využití dostupných zdrojů a snížení nákladů na manipulaci, skladování a nakupování či výrobě položek. (Poláková, Bobák, 2013, s. 33)

#### Plýtvání v logistice

I v logistických procesech dochází k plýtvání. Druhy plýtvání jsou, stejně jako u plýtvání v administrativě, odvozeny od 7 druhů plýtvání ve výrobě.



Obrázek 4: Druhy plýtvání v logistice (vlastní zpracování)

Druhy plýtvání v logistice jsou:

- **zbytečná manipulace** – do této skupiny spadají veškeré zbytečné přesuny materiálu, dále přeskladnění a přeprava,
- **nadbytečné zásoby** – jedná se o zásoby materiálu, komponent či dalších položek. K tomuto plýtvání dochází v případě že, je materiál dodáván příliš brzy nebo v příliš velkých dávkách. Příčinou může být chybná dokumentace, chyby v plánování nebo také chyba na straně dodavatele,
- **chyby** – k chybám v logistických procesech dochází při vychystávání materiálu a komponent v nesprávném množství a čase,
- **čekání** – zde pracovníci čekají nejčastěji na součástky, materiál, informace či dopravní prostředky,
- **nevyužité přepravní kapacity** – k tomuto druhu plýtvání dochází, pokud dopravní prostředky (auta, dodávky) jezdí poloprázdné,
- **nevyužité schopnosti pracovníků** – pracovníkovi je přiřazena práce, při které nemůže plně využít své znalosti a schopnosti, může dojít ke ztrátě motivace,
- **opravování poruch** – jedná se o odstraňování poruch v logistickém systému. (*Košturiak, 2012, s. 12*)

## 2 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA

Štíhlá administrativa je jedním z pilířů štíhlého podniku neboli leanu. Metodologie lean byla navržena prvotně pro podniky zaměřené na průmyslovou výrobu, týkala se tedy pouze výroby a procesů probíhajících v ní. Postupem času se však začala využívat i v mnoha dalších oblastech, jak již bylo zmíněno, například v logistice, ale především ve velké míře právě v oblasti služeb a administrativy. (Svozilová, 2011, s. 32)

Poláková a Bobák (2013, s 33) popsali štíhlou administrativu jako systém efektivní organizace administrativních procesů, podporující denní produkci podniku. Administrativní procesy obsahují jak aktivity přispívající k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka, tak i aktivity které se přímo nepodílí na tvorbě hodnoty, avšak podporují hlavní činnosti. Cílem štíhlé administrativy je vytvoření efektivních a stabilně fungujících procesů, které umožňují dosahovat vysoké produktivity, požadované kvality a maximálního výkonu.

### 2.1 Administrativní procesy

Administrativní procesy tvoří padesát až šedesát procent průběžné doby, a právě zde dochází k výskytu vysokého podílu plýtvání. Největším problémem vznikajícím v této oblasti je neznalost struktury jednotlivých procesů a nákladů na ně. Dalším problémem je také vysoká variabilita úkonů, tudíž je obtížnější procesy optimalizovat, avšak není to nemožné. (*Nastal čas zlepšit administrativu*, © 2020)

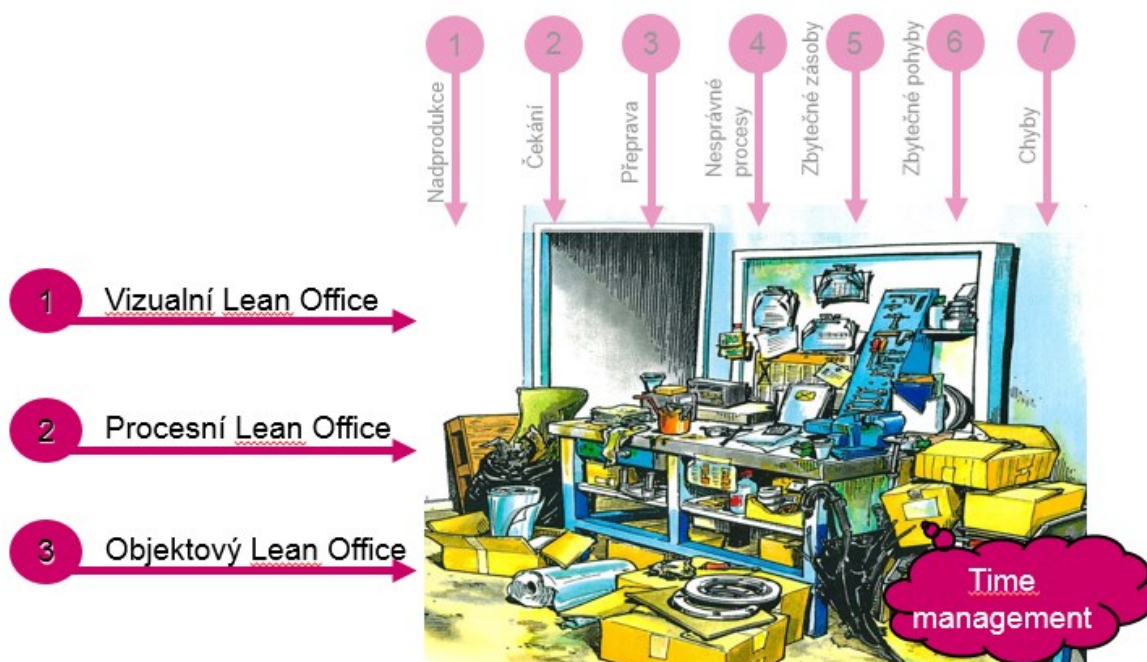
Dostál (2015, s. 6) popisuje implementaci principů štíhlé administrativy jako změnu v organizaci, která ovlivňuje nejvíce lidí a také jejich myšlení. Tuto změnu je možné považovat za proces. Aby tento proces mohl fungovat, je nutné, aby splňoval následující body:

- vyvolání nutnosti změny,
- sestavení koalice prosazující změny,
- sdílení a komunikace vize,
- zapojení širokého okruhu pracovníků,
- umožnění rychlých a malých vítězství,
- podpora úsilí k dalším změnám,
- zavedení nových přístupů v organizaci.

## 2.2 Pilíře štíhlé administrativy

V nevýrobních procesech se stejně jako v těch výrobních setkáváme s činnostmi označovanými za plýtvání. Aby bylo možné tohle plýtvání eliminovat, je nutné správně identifikovat jeho kořenové příčiny. Identifikace plýtvání má tři fáze:

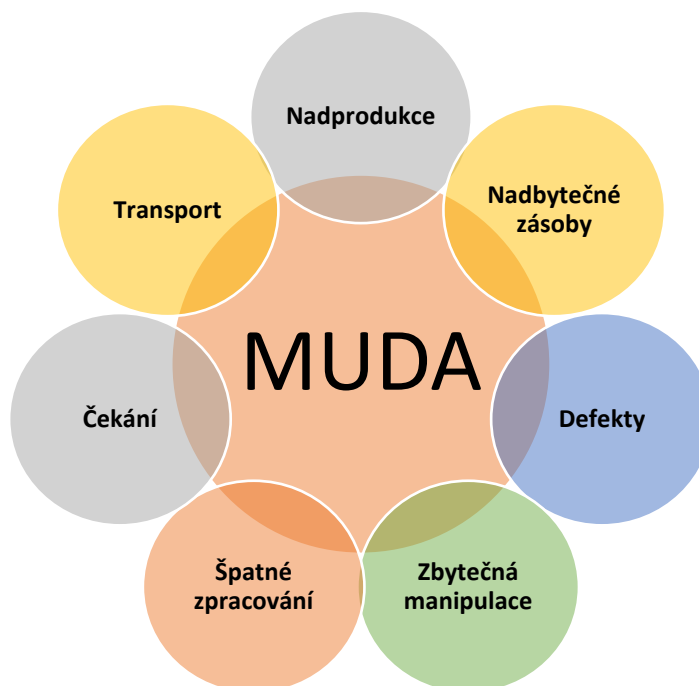
- **vizuální** (Visual Office Kaizen) – v této fázi jde o identifikaci plýtvání vizuálně, tedy zda je pracoviště uklizeno, přehledně uspořádáno a označeno, řeší se zde také bezpečnost pracoviště,
- **procesní** (Process Office Kaizen) – tato fáze je zaměřená na plýtvání v samotných administrativních procesech,
- **produktová** (Object Office Kaizen) – tato fáze se zaměřuje již na samotný výrobek či službu a na jeho problémová místa. (Bejčková, 2015)



Obrázek 5: Fáze identifikace plýtvání v administrativě (Hrbáčková, 2019, s. 12)

## 2.3 Plýtvání v administrativě

V administrativě rozlišujeme 7 až 9 druhů plýtvání.



Obrázek 6: Druhy plýtvání v administrativě (vlastní zpracování)

Mezi hlavních 7 druhů plýtvání patří:

- **nadprodukce** – jedná se především o tištění nepotřebných dokumentů, nebo tištění dokumentů předtím, než jsou zapotřebí, dále zde patří tvorba nepotřebných databází a duplicitních informací,
- **nadbytečné zásoby** – zde se jedná o nevhodné uchovávání a archivaci dat, dále sem také patří položky čekající na zpracování, například zprávy a reporty ve schránkách,
- **defekty** – tento druh plýtvání je zapříčiněn nekvalitou, řadí se zde chyby jak v tištěných, tak i v elektronických dokumentech. Mezi tyto chyby patří také překlepy, nečitelnost a pravopisné chyby,
- **zbytečná manipulace** – jde o špatné uspořádání pracoviště, vyžadující časté pohyby a přesuny, ať už ke kopírce nebo k regálům pro získání potřebných dat,
- **špatné zpracování** – tento druh plýtvání je vyvolán složitými a zdlouhavými postupy, které vycházejí z byrokratických směrnic,
- **čekání** – čekání na cokoli je plýtvání, v případě administrativních procesů může jít o čekání na zprávy, informace, neopětovaný telefonní hovor, na schválení nadřízeným pracovníkem apod. Z hlediska informačních technologií se zde řadí například, čekání na nastavení práv v informačním systému,

- **transport** – toto plýtvání je vyvoláno přenášením dokumentů k podpisu, přenášení šanonů mezi archivem a kanceláří nebo mezi jednotlivými odděleními. (Jurová, 2016, s. 90 – 91)

Svozilová (2011, s. 34) uvádí těchto sedm příkladů plýtvání v administrativě:

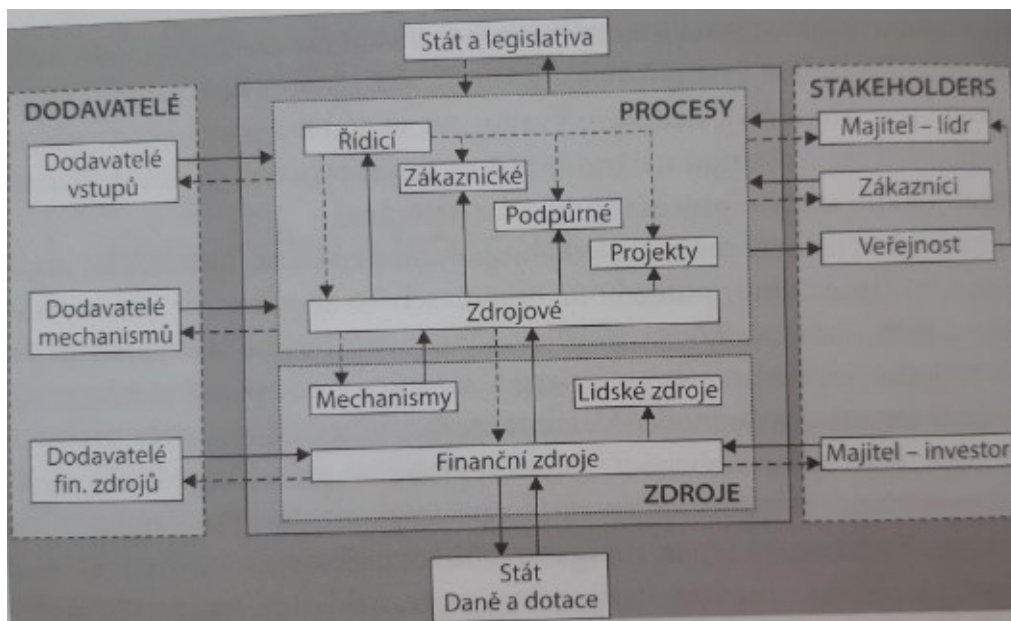
- **čekání** na informaci či zahájení jednání,
- **nadměrná produkce** výkazů či kopií nepoužívaných v žádné z následujících operaci,
- **přepřepování** chybných údajů či chybně zpracovaných dokumentů,
- **nadbytečný pohyb** při chůzi ke vzdálené tiskárně či hledání složek ve vzdáleném archivu,
- **přemístování** a přeprava dokumentů a informací,
- **zpracovávání** nepotřebných operací v procesu, nadměrně mnoho schvalovacích úrovní,
- **skladování** nepotřebných informací v databázích, uchovávání složek a pořadačů.

## 2.4 Zlepšování nevýrobních procesů

Svozilová (2011, s. 14) ve své knize Zlepšování podnikových procesů vymezuje proces jako sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím je tvořen předem určený soubor výsledků.

Proces je soubor činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Jednotlivé procesy jsou vzájemně propojené a jejich cílem je dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi:

- v požadovaném čase,
- v požadovaném množství,
- v požadované kvalitě,
- s optimálním krycím příspěvkem. (Poláková, Bobák, 2013, s. 37)



Obrázek 7: Procesní model (Fišer, 2014, s. 52)

Fišer ve své knize *Procesní řízení pro manažery* (2014, s. 52 – 53) popsal pět základních typů procesů:

- **zákaznické procesy** – tyto procesy uspokojují potřeby zákazníka a jsou pro firmu finančním zdrojem,
- **řídící procesy** – do řídicích procesů patří strategické, taktické a operativní řízení,
- **podpůrné procesy** – do této skupiny patří procesy zabezpečující obslužné činnosti,
- **projekty** – patří do skupiny procesů, které jsou vykonávány pouze jednou a vyžadují odlišný způsob řízení,
- **zdrojové procesy** – tyto procesy zajišťují lidské, finanční a informační zdroje pro firmu.

Při zlepšování procesů je nutné si vybraný proces nejprve zmapovat a popsat. Pro úspěšné zmapování a popsání procesu je zapotřebí řídit se následujícím postupem:

- pozorování a sledování,
- analýza dokumentace a písemných podkladů,
- rozhovory s účastníky procesu a okolím,
- workshop s účastníky. (Svozilová, 2011, s. 147 – 148)

Teorie omezení říká, že se omezení v podnicích vyskytuje vždy, protože jinak by výkon podniku mohl růst do nekonečna. To znamená, že pokud najdeme v procesu úzké místo a

odstraníme ho, povede to k vytvoření jiného úzkého místa. Proto je nezbytné zlepšovat procesy neustále. K tomu dopomáhá pět kroků trvalého zlepšování:

- **identifikace systémového omezení** – rozlišujeme omezení fyzická a nefyzická, ta fyzická jsou snáze identifikovatelná a odstranitelná, nefyzické vznikají především v nevýrobních procesech,
- **maximální využití zjištěného omezení** – nyní je cílem odhalit a minimalizovat plýtvání a neefektivitu,
- **podřízení všeho v systému tomuto omezení** – v tomto kroku je udáván takt celého systému,
- **odstranění systémového omezení** – součástí tohoto kroku je navržení odpovídajících opatření, případně obstarání či navýšení kapacit,
- **návrat k prvnímu kroku** – jak již bylo zmíněno, při odstranění jednoho omezení, vznikne další omezení, proto pro zajištění kontinuitnosti se navracíme k prvnímu kroku. (Fišer, 2014, s. 154 – 156)

Pro zlepšování procesů existuje mnoho přístupů, které jsou společnostmi využívány. Mezi ty základní patří workshopy, mapování toku hodnot a seznamy akcí (Rother, 2010, s. 25).

**Workshopy** se stávají ze skupiny lidí, která se zde snaží vymyslet řešení konkrétního problému, v tomto případě tedy zlepšení procesu. Workshopy probíhají v časovém intervalu 1 až 5 dnů. (Rother, 2010, s. 25)

**Mapování hodnotového toku** je využíváno pro sledování toku materiálu nebo, v případě nevýrobních procesů, informací. Výstupem tohoto prostředku je mapa, která zachycuje průběžné doby jednotlivých procesů, lze zde zobrazit také vznikající prostoje a prostor pro zlepšení. (Rother, 2010, s. 26)

Posledním uvedeným prostředkem pro zlepšování procesů jsou **seznamy akcí**. Rother (2010, s. 28) uvádí, že se jedná o nejběžněji využívaný prostředek pro zlepšování procesů. Jedná se o seznam návrhů na zlepšení, včetně postupu, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Seznamy akcí vznikají na základě již zjištěného problému, jako reakce na jeho odstranění. (Rother, 2010, s. 28)

Základem pro úspěšné a smysluplné zlepšování procesů je výběr správného tématu pro zlepšení. V první řadě je nutné položit si otázku: *Jak můžeme zařídit to, aby náš zákazník uspěl v konkurenci?* Jakmile na tuto otázku známe odpověď, stanovíme si cíl, kterého se následně



snažíme dosáhnout. Zlepšovací projekty mohou být zaměřené na modelování, analýzu, návrhy úprav a implementaci, mohou také využívat metodu kaizen, která je podrobněji popsána v následující kapitole. (Svozilová, 2011, s. 51)

### 2.4.1 5S

Jedná se o jednu z metod leanu, využívanou pro zlepšování procesů. Název 5S vychází z pěti japonských slov: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. Tato slova v překladu znamenají: Třídění, Umíst'ování, Úklid, Standardizace a Udržení, někdy se také uvádí šesté S a to bezpečnost. (Svozilová, 2011, s. 39)

Tato metoda slouží k vytváření a udržování čistého a organizovaného pracovního prostředí. Úkolem metody je udržet pracoviště trvale v čistotě, a to především proto, že na uspořádaném a čistém pracovišti se pracuje lépe a tím se zvyšuje produktivita. Cílem je, aby na pracovišti zůstaly jen potřebné nástroje a pomůcky a ty byly přehledně uspořádané. Metoda celkově napomáhá lepší orientaci a seznámení pracovníka s vlastním pracovištěm. (Roser, 2015)



Obrázek 8: Návaznost kroků metody 5S (vlastní zpracování)

Metoda 5S je prováděna v pěti po sobě jdoucích krocích:

- **seiri** (separovat) – v prvním kroku se vyčlení všechny úkony a nástroje, které nejsou nezbytně nutné pro vykonání činnosti,

- **seiton** (setřídít) – následně se každé položce (nástroji) vyčlení místo, které je také viditelně označeno, aby bylo jasné, pro kterou položku je vyčleněno,
- **seiso** (stále čistit) – preventivní údržba a čištění pracoviště je nezbytné pro udržení jeho správného chodu,
- **seiketsu** (standardizovat) – opatření vytvořená v předchozích krocích jsou převedena do standardu, kde jsou jasně definována,
- **shitsuke** (sebedisciplína) – poslední krok zajišťuje, aby byla nastavená pravidla dodržována a fungovala na základě vytvořeného standardu, návodů a postupů, je zde nezbytná kontrola. (*Svozilová, 2011, s. 39*)

Metoda má tedy pomoci k udržení čistého, uspořádaného a přehledného pracoviště, avšak má i své nevýhody. Pokud lidem není dostatečně objasněn význam této metody, mohou být pracovníci otráveni a následné kontroly a postihy za nedodržování je ještě více demotivují. Proto je nezbytné pracovníkům vysvětlit účel metody, tak aby pochopili její smysl. (*Bauer, 2015, s. 73*)

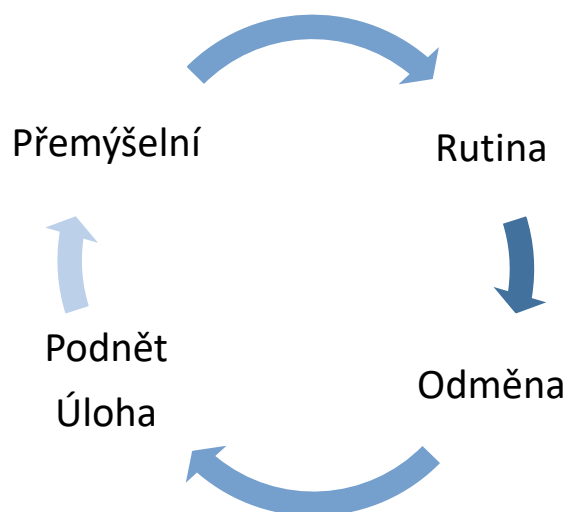
#### 2.4.2 Kaizen

Slovo kaizen pochází z japonského jazyka a znamená změna k lepšímu. Košturiak (*2010, s. 3*) definuje kaizen jako proces neustálého zlepšování, na kterém se podílí všichni zaměstnanci, od manažerů až po dělníky. Jedná se o metodu individuálního zlepšování.

Kaizen nelze brát pouze jako zlepšovatelství, jehož snahou je, aby zaměstnanci podávali zlepšovací návrhy jako na běžícím páse. Kaizen usiluje o celkovou změnu myšlení, kdy prostřednictvím malých a postupných zlepšení dochází ke zvyšování hodnoty pro zákazníka. Těmito zlepšeními mohou být například úspory pohybu, tvorba či úprava standardů, různá opatření a podobně. (*Bercaw, 2013, s. 22, Košturiak, 2012, s. 3*)

Bauer ve své knize *Leadership s využitím kaizen a lean* (*2015, s. 105*), zmiňuje, že základem pro úspěšné fungování metody kaizen jsou určité návyky zaměstnanců. Strukturu těchto návyků popsal následujícími kroky:

- spouštěč,
- rutina,
- odměna.



Obrázek 9: Smyčka zvyku (Bauer, 2015, s. 106)

### 3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem firemní vzdělávání znamená vzdělávání pracovníků ve společnostech a obsahuje povinné a kvalifikační vzdělávání pracovníků. Součástí firemního vzdělávání je zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Firemní vzdělávání spadá pod profesní vzdělávání, je součástí formování pracovních schopností a rozvoje kompetencí člověka. (Bartoňková, 2010, s. 11)

Jednou z metod firemního vzdělávání je školení zaměstnanců. V první řadě je nutno definovat rozdíl mezi **výukou pracovních dovedností** a **výchovou všestranných zaměstnanců**. Pracovní dovednosti jsou základem pro plnění pracovních povinností a také získávání dalších dovedností. Avšak nesmí se zapomínat na všestrannou výchovu zaměstnanců, a to prostřednictvím zvyšování jejich komunikačních, vůdčích a plánovacích schopností. Podporovat v nich kreativitu pro vývoj nových metod a postupů, navrhování nových produktů a hledání řešení případných problémů. (Liker, 2016, s. 54)

Bartoňková (2010, s. 17) uvádí že, firemní vzdělávání pracovníků lze rozdělit do několika hlavních oblastí:

- **oblast vzdělávání** – tato oblast zahrnuje především vzdělání zajištěné školským systémem, patří zde základní všeobecné znalosti a dovednosti,
- **oblast kvalifikace** – do této oblasti spadá odborná profesní příprava, tedy příprava na výkon dané pracovní pozice, patří zde také orientace, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitace,
- **oblast rozvoje** – zde je cílem rozvoj kariéry pracovníka, formuje se jeho potenciál, je doplňováno jeho vzdělávání a formování osobnosti.

#### 3.1 Vymezení potřeby vzdělávání

Aby bylo možné odhalit potřeby vzdělávání, je nutné provést analýzu. Základem pro analýzu jsou nashromážděné údaje o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Společnost si musí stanovit jaká je pro ni požadovaná úroveň vzdělání a následně tuto požadovanou úroveň srovnat se zjištěným současným stavem. Tímto srovnáním jsou identifikovány nedostatky, které musí být eliminovány. Ty nedostatky, které je možné eliminovat pomocí vzdělávání, jsou řešeny nastavením školicího plánu. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69)

Pro získání údajů a informací potřebných pro analýzu jsou využívány následující nástroje:

- strukturovaný rozhovor,
- pozorování,
- dotazník,
- participace. (*Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 75*)

### 3.2 Řízení znalostí

Řízení znalostí napomáhá organizacím ke zlepšování efektivnosti. Jedná se o předávání znalostí od pracovníků, kteří je mají, pracovníkům, kteří je potřebují nejen k výkonu své práce, ale také k rozvoji organizace. Aby však byl tento proces úspěšný, musí organizace vytvářet znalosti a dále prostředí, ve kterém si mohou pracovníci mezi sebou své znalosti a zkušenosti předávat. (*Armstrong, 2015, s. 122*)

### 3.3 Metody vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků může mít více podob. *Armstrong (2015, s. 311)* rozlišuje vzdělání dle místa, kde se odehrává, následně:

- **formální vzdělávací programy** – tento typ vzdělání se odehrává mimo společnost, většinou probíhá ještě před samotným nástupem do organizace, školení provádí externí společnost,
- **vzdělávání na pracovišti** – toto vzdělávání se odehrává během výkonu práce, přímo na pracovišti nového pracovníka. Nevýhodou však je, že může probíhat nahodile, neefektivně a nevhodně, proto je zde potřeba uplatňovat systematický přístup, kdy je přesně stanoveno, co se má nový pracovník naučit a odpovědná osoba, která ho to naučí,
- **vzdělávání mimo pracoviště** – může se jednat o různá školení v rámci společnosti, která neprobíhají přímo na pracovišti, ale například v tréninkovém centru.

Dále se mohou metody vzdělávání dělit podle cíle pracovního výkonu. *Bernardová (2015, s. 59 – 60)* uvádí čtyři základní metody vzdělávání:

- **školení** – tento typ vzdělávání probíhá formou výkladu odborných informací a praktických příkladů na uplatnění v praxi. Školení vede lektor, který rozvíjí diskuze a v závěru může být uplatněn znalostní test,
- **přednáška** – zde je odborníkem prezentováno velké množství odborných informací, na rozdíl od školení, přednáška probíhá formou monologu,

- **trénink** – náplní tohoto typu vzdělávání je nácvik konkrétních pracovních dovedností, jsou zde imitovány pracovní situace,
- **workshop** – zde je řešena konkrétní a aktuální situace, cílem je skupinově hledat možná řešení, za pomoci využití poznatků a znalostí účastníků.

### 3.4 TWI

TWI (Training Within Industry) je metoda školení zaměstnanců pocházející původně z Ameriky z období druhé světové války a v překladu znamená „Školení v průmyslu“. Potřebu metody TWI vyvolala druhá světová válka, kdy bylo v USA nutné navyšovat kapacity pro objem výroby určené k obraně, avšak chyběli dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci. Proto nezbylo nic jiného než najímat pracovní síly bez kvalifikace. Aby se tyto pracovní síly naučili co nejrychleji pracovní postupy, vznikla právě metoda Školení v průmyslu. Tuto metodu následně přebrala japonská společnost Toyota, která ji dále rozvíjela. (Liker, 2016, s. 63 - 64)

Hlavní výuková zásada Toyoty zní: „*Lidé se učí děláním toho, co se mají naučit*“.

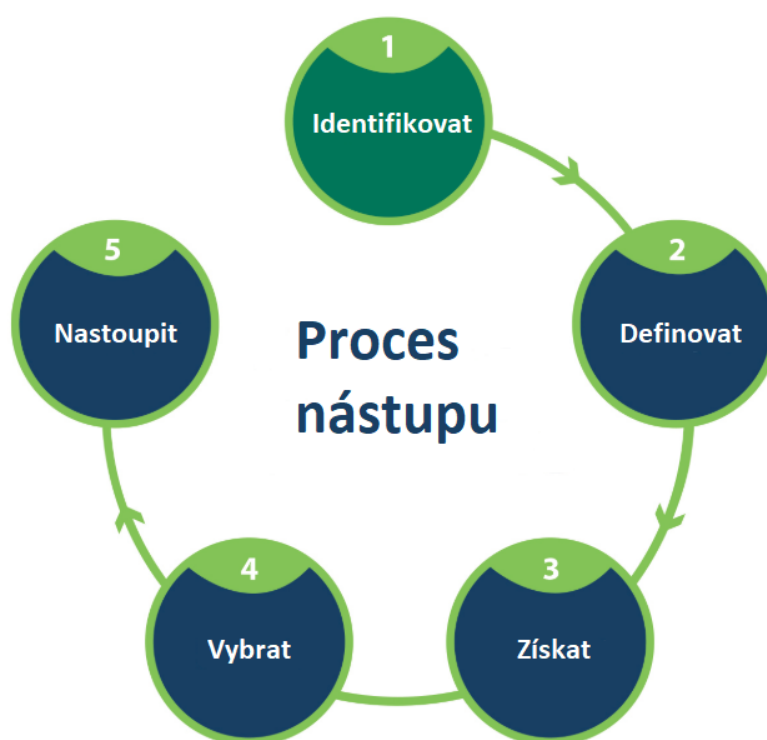
Pro aplikaci metody TWI do procesu školení, je nutné nejprve zajistit oficiální kurz pro vyškolení certifikovaných instruktorů. Tito instruktoři mohou následně školit přímo ve firmě samotné školitele. Školitelé následně zaučují pracovníky k vykonávání jejich práce. Metoda TWI obsahuje čtyři základní moduly:

- **pracovní instrukce** – v tomto modulu školitelé zaučují nové či nekvalifikované pracovníky,
- **pracovní metody** – tento modul slouží školitelům a zaměstnancům techniky k analýzování dané práce, tak aby pro každý úkol bylo stanoveno pořadí a odpovědnost,
- **pracovní vztahy** – zde je cílem poskytnout školitelům metody pro řešení problémů a zlepšování situace v oblasti pracovních vztahů.
- **rozvoj programů** – poslední modul je určen pro osoby odpovědné za identifikaci konkrétních školicích potřeb, přípravu plánu, získání podpory vedení a realizaci plánu. (Liker, 2016, s. 66 – 67)

Pro aplikaci metody TWI do procesu školení, je nutné nejprve zajistit oficiální kurz pro vyškolení certifikovaných instruktorů. Tito instruktoři mohou následně školit přímo ve firmě samotné školitele. Školitelé následně zaučují pracovníky k vykonávání jejich práce.

### 3.5 Proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců

Najímání nového zaměstnance vyžaduje, aby organizace postupovala krok za krokem. Nejprve je nutné identifikovat potřeby společnosti, zvolit vhodné kandidáty, a nakonec najat toho nejkvalifikovanějšího. Většina společností má proces náboru nastavený individuálně, avšak existují základní kroky, které jsou pro všechny stejné, viz obrázek níže. (*Hiring process steps*, © 2020)



Obrázek 10: Základní kroky procesu nástupu (*Tandem HR our employment process chart*, © 2020)

#### 3.5.1 Proces získání a výběru zaměstnanců

Procesu adaptace pracovníků předchází proces získávání a výběru pracovníků, jelikož nejprve musí být pracovník nějakým způsobem vybrán, nežli nastoupí. Aby společnost dokázala získat požadovaný počet pracovníků s potřebnou kvalifikací, musí mít dobře nastavený proces získávání pracovníků. Tento proces se skládá z několika následujících kroků:

- identifikace potřeby získat nového pracovníka,
- popis a specifikace volné pracovní pozice,
- výběr informací pro nabídku volné pozice a zpracování nabídky,
- identifikace vhodných zdrojů uchazečů,

- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- uveřejnění nabídky volné pozice,
- shromažďování nabídek od uchazečů
- předvýběr na základě získaných dokumentů a informací
- sestavení seznamu uchazečů. (*Bernardová, 2015, s. 26*)

Na proces získávání zaměstnanců volně navazuje proces výběru zaměstnanců. Armstrong (*2015, s. 273*) definoval kroky tohoto procesu následovně:

- definování požadavků,
- oslovení uchazečů,
- vyřizování žádostí uchazečů,
- vedení pohovorů s uchazeči,
- testování uchazečů,
- posuzování uchazečů,
- získávání referencí,
- kontrolování žádostí uchazečů,
- potvrzení nabídky zaměstnání,
- sledování nového zaměstnance.

Pro výběr toho správného zaměstnance, který splňuje vytyčené požadavky, a bude zvládat danou práci, jsou využívány různé metody. Zde jsou uvedeny příklady metod výběru zaměstnanců:

- pohovory,
- výběrové testy,
- assessment centra.

**Pohovory** jsou nejčastěji využívanou metodou výběru zaměstnanců. Probíhá formou osobní diskuse mezi potenciálním zaměstnancem na jedné straně a možným budoucím vedoucím pracovníkem a personalistkou na straně druhé. Pohovory mohou probíhat v různých podobách, a to například jako strukturovaný či nestrukturovaný pohovor. (*Armstrong, 2015, s. 287*)

Další zmiňovanou metodou jsou **výběrové testy**. Cílem této metody je především získat spolehlivé informace o úrovni schopností, inteligence, charakteristiky osobnosti, nadání



nebo vědomostí. Výběrové testy se používají například při vyšším počtu uchazečů. Existuje několik typů výběrových testů, a to psychologické testy, testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti. (*Armstrong, 2015, s. 288 – 290*)

Další metodou jsou **assessment centra**. Jejich výhodou je získávání většího množství informací o uchazeči než u předešlých metod. Avšak tento typ metody je velmi nákladný a může udávat zkreslené informace. (*Armstrong, 2015, s. 292*)

### 3.5.2 Nástup zaměstnance na pracovní pozici

Dle Armstronga (*2015, s. 294-295*) je posledním bodem procesu získávání zaměstnanců sledování nového zaměstnance. Sledování probíhá od jeho nástupu až po ukončení jeho adaptace. Sledováním se zjistí, jak se do organizace začlení a zda zvládá náplň dané práce. V případě, že se vyskytnou nějaké problémy, je lepší na ně přijít ještě v době adaptace nežli později.

Při nástupu nového pracovníka na pracoviště je důležité správně jej v organizaci uvést. To obnáší přivítání, představení kolegům, poskytnutí základních informací atd. Cílem uvítání tedy je, aby zaměstnanec překonal počáteční nejistotu, navodit v jeho mysli pozitivní vztah k organizaci. Dále zajistit, aby zaměstnanec dosahoval co nejdříve požadovaného výkonu, a především snížit pravděpodobnost, že z organizace odejde. (*Armstrong, 2015, s. 310*)

### 3.5.3 Proces adaptace

Pod pojmem adaptace si lze představit proces, vyrovnávání se nového pracovníka s prací a vlivy okolí. Jakým způsobem se pracovník zvládne adaptovat, závisí především na osobnostních charakteristikách, na jeho profesionální úrovni, na profesních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace, které vytvořila samotná společnost. Nově příchozí zaměstnanec se musí adaptovat na:

- kulturu společnosti,
- vlastní pracovní činnost,
- sociální podmínky. (*Kocianová, 2010, s. 130 – 131*)

Bernardová (*2015, s. 46*) uvádí, že cílem procesu adaptace je seznámit nového pracovníka s interními pravidly a integrovat jej do:

- **celopodnikového prostředí** – zde jsou zahrnuty základní informace, které jsou určeny pro všechny zaměstnance (seznámení s vizí, produkty, normami a firemní kulturou),
- **prostředí širokého útvaru** – zde patří pravidla a standardy spolupráce, způsoby komunikace, případně pravidla vedení porad atd.,
- **vlastní pracovní pozice** – pracovník se seznamuje s náplní své práce, s nejbližšími spolupracovníky a se samotným pracovištěm.

Bernardová (2015, s. 46) dále rozděluje adaptaci na dvě skupiny, a to adaptaci řízenou a adaptaci neřízenou. Hlavním úkolem řízené adaptace je přizpůsobení pracovníka podmínkám práce a začlenění do pracovní skupiny. Dalším úkolem je zmírnit stres nově příchozího pracovníka z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy (Kocianová, 2010, s. 131).

Pilařová (2016, s. 71) uvádí že, pro řízení adaptace je nezbytné vytvoření tzv. **adaptačního plánu**. Díky adaptačnímu plánu probíhá adaptace nového pracovníka efektivně a systematicky. Adaptační plán se skládá z:

- **kompetencí**, kterých má pracovník dosáhnout,
- **termínu** jejich dosažení,
- **způsobu**, jakým bude kompetence dosaženo,
- **odpovědné osoby** za proškolení zaměstnance,
- **vyhodnocení** úrovně získané kompetence.

**Odpovědnými osobami** v období nástupu a adaptace nově příchozího zaměstnance jsou:

- personální pracovník,
- přímý nadřízený,
- patron nového zaměstnance,
- jednotliví pracovníci z různých pracovišť. (Bernardová, 2015, s. 46 – 47)

Podle Pilařové (2016, s. 71) do této skupiny odpovědných osob patří dále i externisti, kteří jsou zodpovědní za školení jako například BOZP.

Adaptační plán slouží také k vyhodnocení úspěšnosti adaptace nového zaměstnance a k hodnocení efektivnosti celého procesu. Na základě adaptačního plánu lze také rozhodovat o setrvání zaměstnance v organizaci nebo o ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Po-

kud se rozhodne o setrvání zaměstnance, lze vytvářet plán dalšího rozvoje pracovníka a v ne-  
poslední řadě, je možné od výsledků plánu adaptace odvíjet odměňování zaměstnance (Pi-  
lařová, 2016, s. 71).

### 3.5.4 Změna pracovní pozice

V průběhu vykonávání každodenní práce pracovníků dochází k utváření, přetváření, pří-  
padně rozvíjení jejich pracovních rolí, jedná se o kontinuální proces. To souvisí také s vy-  
tvářením nových pracovních míst ve společnosti, které vznikají při reorganizaci či zavádě-  
ním nových systémů výkonu práce. Při vytvoření nové pozice či při odchodu pracovníka  
z již zavedené pozice, vzniká ve firmě potřeba tuto pozici obsadit. Pro firmu je výhodnější  
na pozici dosadit někoho ze stávajících pracovníků než hledat nového. V tomto případě musí  
mít společnost nastavené pravidla v oblasti zaškolování při změně pozice. (Armstrong, 2015,  
s. 197)



Obrázek 11: Rozhodnutí o potřebě tréninku (Bartoňková, 2010, s. 132)

## 3.6 Školící centrum

Snahou každého podniku je získat kvalitní zaměstnance, dosahující požadované kvalifikace  
a znalostí v oboru. K tomu, aby společnost takto vyškolené pracovníky získala, slouží právě  
školicí centra. (překlad Ejler, Poulfelt a Czerniawska, 2011, s. 107 – 108)

Součástí každého výrobního podniku by měla být schopnost výběru a rychlé adaptace nových pracovníků, neustálé vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců a k tomu napomáhá právě školicí nebo také tréninkové centrum. (Dlabač, 2015)

Školicí centrum doplňuje vzdělávání pracovníků o praktické zkušenosti a dovednosti. Zde si pracovníci mohou nanečisto vyzkoušet své teoretické poznatky v praxi. Školicí centrum využívá také společnost Toyota, která jej nazvala Globální výrobní centrum. Jedná se o prostor, kde je přesně nasimulovaný výrobní proces. Součástí centra jsou také školitelé, kteří nové pracovníky učí a jsou jim mentory. Po dokončení tréninku tyto školitelé vyhodnocují úspěšnost pracovníka. (Liker, 2016, s. 49 – 51)

Školicí centrum si každá společnost vytváří individuálně dle svých potřeb, většinou přímo ve výrobních halách, jedná-li se o centrum zaměřené na výrobu. Vybudované školicí centrum následně slouží pro:

- propojení výuky s praxí,
- trénování pracovníků společnosti a rozvíjení znalostí,
- budování znalostního managementu,
- prezentování výrobního systému společnosti,
- vzdělávání pracovníků napříč organizační strukturou. (Dlabač, 2015)

Školicí centrum je využíváno také pro školení metody pracovních instrukcí a pro aplikaci tréninkových a školicích her. Školení se mohou účastnit také vedoucí pracovníci, aby lépe pochopili práci svého týmu a podřízených a mohli jej lépe vést. (Liker, 2016, s. 51)

Školicí centrum je možné využít i v oblasti **štlhlé administrativy**. Jedná se o simulaci administrativního pracoviště, na kterém se nachází základní kancelářské pomůcky. Pomocí takto vytvořeného pracoviště lze administrativním pracovníkům demonstrovat v praxi optimální uspořádání pracoviště z pohledu ergonomie, která je v této oblasti důležitá, dále také naučit pracovníky identifikovat plýtvání na pracovišti a odstranit jej. (Dlabač, 2015)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly, ty se dále dělí na další podkapitoly. První kapitola je zaměřena na štíhlý management, další se zabývá konkrétně štíhlou administrativou a v poslední je popsána problematika firemního vzdělávání. Všechny teoretické poznatky jsou důležitou oporou pro praktickou část diplomové práce, kde jsou tyto poznatky převedeny do praxe.

Jak již bylo zmíněno, první kapitola se zabývá lean managementem. Cílem lean managementu je, s pomocí metod a principů, odhalit a redukovat činnosti nepřidávající hodnotu zákazníkovi. Snaha štíhlých podniků je tedy vykonávat pouze činnosti potřebné k produkci výrobků a služeb tak, jak je požaduje zákazník. Lean management zahrnuje oblasti štíhlého myšlení, štíhlé výroby, štíhlé logistiky a v neposlední řadě štíhlé administrativy. Cílem štíhlé výroby je pružně reagovat na aktuální zákaznickou poptávku. Základem jak štíhlé výroby, tak i logistiky, je odhalit a redukovat plýtvání v procesech.

Druhá kapitola je zaměřena na oblast štíhlé administrativy. Podstatou štíhlé administrativy je vytvořit systém efektivně organizovaných administrativních procesů, podporujících denní produkci podniku. Jelikož administrativní procesy tvoří zhruba 50 až 60 procent průběžné doby, je důležité znát jejich strukturu a také náklady, aby bylo možné je efektivně řídit. I v oblasti štíhlé administrativy se vyskytuje plýtvání, které je odvozeno od druhů plýtvání ve výrobě. Identifikace plýtvání je zde rozdělena do tří fází, a to vizuální, procesní a produktové. Se štíhlou administrativou souvisí také zlepšování nevýrobních procesů. Pro zlepšování nevýrobních procesů existuje mnoho metod, jako příklad jsou uvedeny workshopy, mapování hodnotového toku a seznamy akcí. Součástí štíhlé administrativy jsou také metody jako 5S a Kaizen.

Poslední z hlavních kapitol je firemní vzdělávání. Jedná se o vzdělávání pracovníků ve společnostech a zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání. Cílem firemního vzdělávání je zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců. Firemní vzdělávání pracovníků lze rozdělit do tří oblastí, a to oblast vzdělávání, oblast kvalifikace a oblast rozvoje. Součástí vzdělávání zaměstnanců je také metoda TWI. Tuto metodu vzdělávání rozvíjela společnost Toyota a hlavní zásada zní: „*Lidé se učí děláním toho, co se mají naučit*“. Kvalita a úroveň vzdělávání zaměstnanců úzce souvisí s procesem nástupu a adaptace nového zaměstnance. Proces je rozdělen do několika fází. Začíná získáním a výběrem pracovníka, poté následuje nástup pracovníka do organizace a plynule navazuje na proces adaptace,

a právě zde se formuje vzdělávání pracovníků. Součástí vzdělávání pracovníků může být také školicí centrum, které se využívá k učení se praktických dovedností, ještě před nastoupením do provozu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 AWL-TECHNIEK CZ S.R.O.

Společnost AWL-Techniek s.r.o. byla založena v roce 2006, původně se sídlem ve Zlíně, v současnosti však sídlí v Napajedlech. Mateřskou společností je A.W.L. Techniek Holding B.V., se sídlem v Holandsku. Tato společnost se postupem času rozšiřovala na světové trhy a má kromě Česka pobočky i v Mexiku, Číně a USA. Celkově společnost zaměstnává okolo 700 lidí, z toho v Česku pracuje cca 111 zaměstnanců. Mottem společnosti je:

*„Být přítomný všude, kde je zákazník.“*



*Obrázek 12: Logo společnosti (AWL-Techniek Holding B.V., © 2020)*

### 5.1 Předmět podnikání

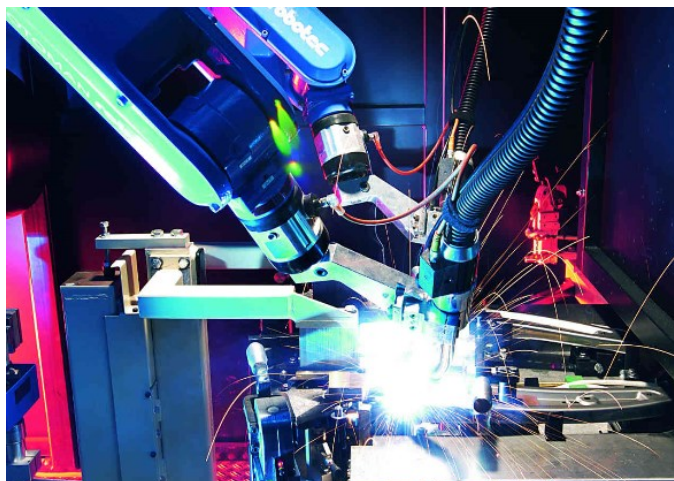
Společnost se orientuje na vývoj, konstrukci, výrobu a prodej automatizovaných svařovacích strojů pro zákazníky z automobilového průmyslu a dalších průmyslových odvětví. Svým zákazníkům poskytuje také pravidelný servis strojů. *(Interní zdroje společnosti)*

### 5.2 Technologie

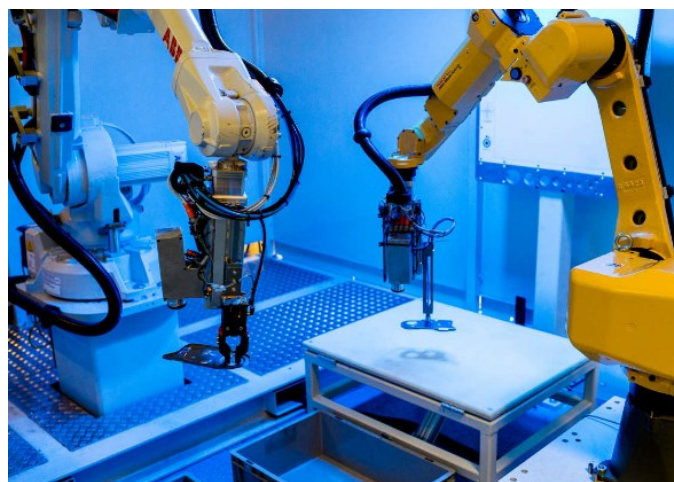
Společnost nabízí širokou škálu automatizovaných svařovacích strojů, které pracují s těmito technologiemi:

- laserové svařování,
- odporové svařování,
- obloukové svařování,
- lepení,
- svařování hliníku,
- laserové řezání,
- vychystávání příhrádek,
- robotické aplikace. *(Interní zdroje společnosti)*





*Obrázek 13: Obloukové svařování (Interní zdroje společnosti)*



*Obrázek 14: Vychystávání přihrádek (Interní zdroje společnosti)*



*Obrázek 15: Kobot (Interní zdroje společnosti)*

### 5.3 Vize a poslání

Jak již bylo zmíněno, společnost AWL je výrobcem inteligentních strojů a svým zákazníkům garantuje stálou výrobu a vynikající kvalitu koncových produktů (*Interní zdroje společnosti*).

#### 5.3.1 Vize

Jsmo přesvědčeni, že na rychle se měnícím trhu bude v následujících letech automatizace a robotizace utvářet svět, ve kterém žijeme a pracujeme. AWL si udržuje vedoucí pozice skrze inovace a silná partnerství. (*Interní zdroje společnosti*)

#### 5.3.2 Poslání

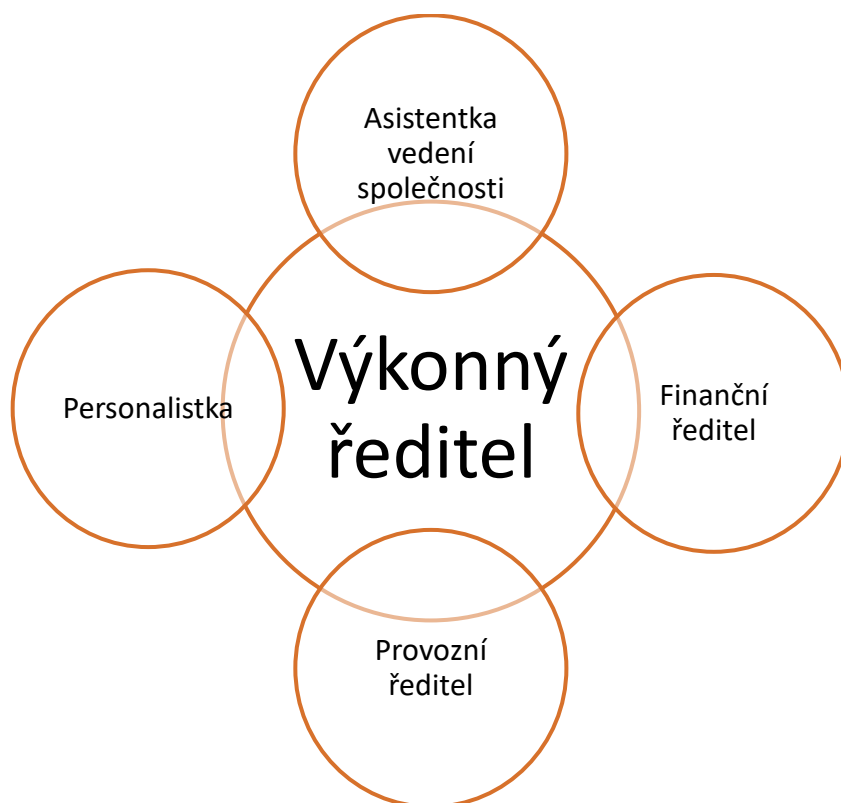
Naší misí je zajistit, že naši zákazníci ve svém oboru dosáhnou nejvyšší úrovně produktivity v jejich celosvětové výrobě tím, že jim budeme dodávat chytrá a spolehlivá řešení v oblasti vyspělé automatizace, robotizace a spojovacích metod. (*Interní zdroje společnosti*)

### 5.4 Organizační struktura

Mateřskou společností je společnost A.W.L. Techniek Holding B.V. se sídlem v Holandsku. Společnost je rozdělena do několika oddělení, a to oddělení financí, provozu a administrativy. Provozní oddělení je rozděleno do čtyř částí, z nichž každý se zabývá montáží odlišných produktů:

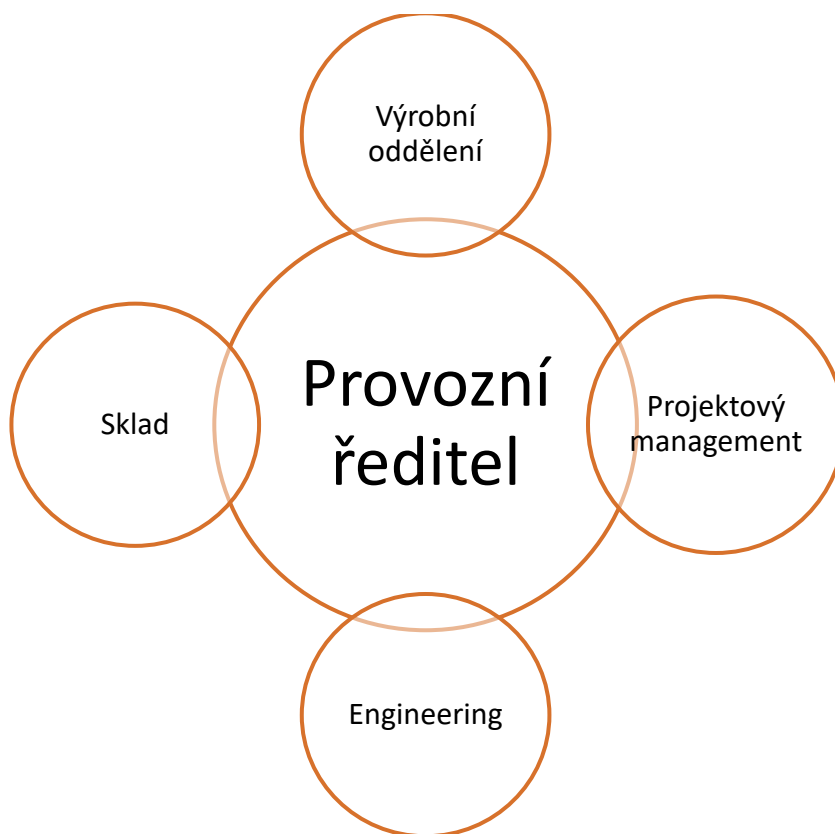
- svařovací přípravky,
- elektrorozvaděče,
- svařovací stroje,
- zprovoznění a servis strojů. (*Interní zdroje společnosti*)

V čele organizace stojí výkonný ředitel, pod něj spadá asistentka vedení společnosti a další tři oddělení, které vede finanční ředitel, provozní ředitel a personalistka (*Interní zdroje společnosti*).



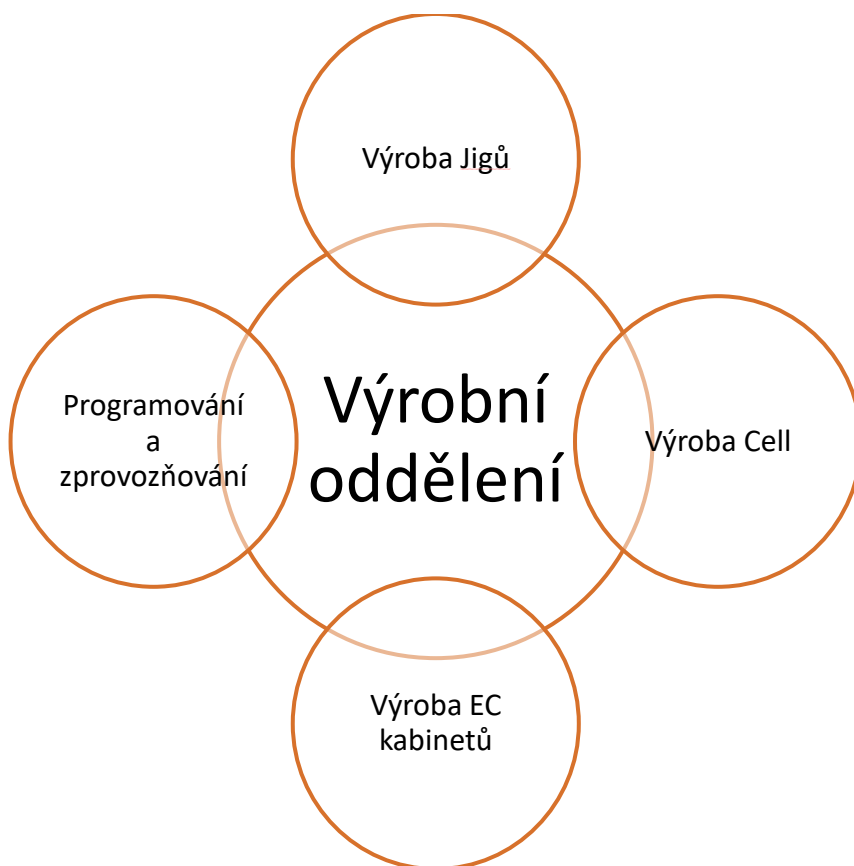
Obrázek 16: Organizační struktura – vedení společnosti (Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Provozní ředitel má dále na starost oddělení pro řízení projektů, tedy projektový management, dále oddělení engineeringu (konstrukce), sklad a v neposlední řadě čtyři výrobní oddělení (*Interní zdroje společnosti*).



*Obrázek 17: Organizační struktura – provozní ředitel (Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)*

Oddělení výroby jsou zde čtyři, jak již bylo popsáno výše. Nachází se zde oddělení výroby Jigů, to má na starost montáž svařovacích přípravků. Dále oddělení výroby Cell, zde jsou montovány buňky a svařovací stroje. Výroba EC kabinetů má na starost přípravu elektrorozvaděčů a následuje oddělení, které stroje zprovozňuje a provádí servis, a to oddělení programování a zprovozňování. *(Interní zdroje společnosti)*



Obrázek 18: Organizační struktura – výroba (Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

## 5.5 Neustálé zlepšování

Společnost AWL usiluje o status štíhlého podniku. Metody štíhlého podniku jsou součástí strategie a také jsou zahrnuty do cílů organizace. Zatím se však společnost zaměřovala především na oblast výroby a logistiky. V procesech výroby a logistiky jsou již implementovány následující metody:

- Kanban,
- 5S – standardizace pracovišť
- Kaizen

Strategie společnosti včetně prvků štíhlého podniku jsou zobrazeny na obrázku níže.



Obrázek 19: AIM House (Interní zdroje společnosti)

Dále společnost plánuje rozšířit prvky štíhlého podniku také do oblasti nevýrobní, tedy administrativy. To je také důvod, proč je diplomová práce zaměřena právě na tuto oblast. (*Interní zdroje společnosti*)

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ADMINISTRATIVNÍCH PROCESŮ

V následující části diplomové práce je provedena analýza současného stavu administrativních procesů ve společnosti. Cílem je zvolit pracoviště s výskytem nejzávažnějších problémů v administrativních procesech. K tomu slouží tzv. lean administration audit, v překladu audit štíhlé administrativy.

Audit obsahuje několik otázek, které jsou rozděleny do oblastí jako je vedení, štíhlá administrativa, administrativní pracovníci, cíle a KPI, tři pilíře štíhlé administrativy a SWOT analýza. Otázky jsou směřovány na štíhlou administrativu, tak aby odhalily plýtvání vyskytující se v administrativě. Ke každé oblasti otázek náleží i hodnotící škála od 1 do 5, kdy 1 znamená nejhorší možnou situaci a 5 naopak nejlepší možnou situaci.

Audit štíhlé administrativy včetně hodnotící škály je k nahlédnutí v příloze P I a P II. Audit i škála byly vytvořeny na základě teoretických poznatků o štíhlé administrativě, tvorbě interních auditů a lean maturity modelů (*Bejčková, 2015, Pavelka, 2015*).

Dále je důležité určit, která oddělení a pracovníky do auditu štíhlé administrativy zahrnout. Vybranými odděleními jsou:

- vedení společnosti,
- finanční oddělení,
- oddělení lidských zdrojů,
- řízení projektů,
- oddělení konstrukce,
- sklad.

### 6.1 Audit štíhlé administrativy – vedení společnosti

Prvním auditovaným oddělením bylo samotné vedení společnosti, které zastupoval provozní ředitel a průmyslový inženýr. Otázky byly směřovány na veškeré nevýrobní procesy společnosti. Toto oddělení získalo celkově 31 bodů. Podrobné výsledky auditu jsou uvedeny v tabulce níže. Každá oblast je hodnocena na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejmenší možný počet a 5 je nejvyšší možný počet bodů.

Tabulka 1: Výsledky auditu štihlé administrativy – vedení společnosti (vlastní zpracování)

Oblast		Otázka	Hodnocení
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.	4
	2. Štihlá administrativa	Vedoucí pracovníci projevují pochopení pro štihlou administrativu, ale nemají v ni důvěru.	3
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškolení v oblasti štihlé administrativy, 7 druhů plýtvání znají jen zběžně, zapojují se částečně.	2
	4. Cíle a KPI	Společnost má cíle i strategii pro oblast štihlé administrativy, má stanoveny i KPI, ale nepracuje s nimi.	3
	5. KPI vedení	KPI jsou stanovená, měřena a blíží se kladným hodnotám.	4
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Je zde větší množství admin. procesů, existují úzká místa, procházení větším množstvím oddělení, týkají se většího počtu pracovníků.	2
	8. Object Office Kaizen	Procesy spíše nepřidávají hodnotu produktu, jsou náročné na zdroje a produkují velké množství dokumentů a dat.	2
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Služby jsou poskytovány také interním zákazníkům, jsou známé administrativní procesy, ale nejsou přiřazeny náklady.	2
SWOT	10. SW	Existuje více slabých stránek, vyskytují se problémy, vznikají ztráty ve většině procesů.	2
	11. OT	Existuje více příležitostí, chybí proškolení zaměstnanců.	4

Při rozboru první oblasti bylo zjištěno, že na administrativních pracovištích není standardizován výběr a přezkoumání projektů na zlepšování. Standardizace je zavedena a dodržována pouze na pracovištích výroby. V návaznosti na to nepodávají administrativní pracovníci návrhy na zlepšení, nepřicházejí s návrhy projektů. Mají však možnost přijít s návrhem za průmyslovým inženýrem, nebo svým nadřízeným a poté jsou projekty hodnoceny dle ukazatele návratnosti investic.

Ve druhé oblasti vyplynulo, že ne všichni vedoucí jednotlivých oddělení vidí potřebu zavedení štihlé administrativy, zatím v ni nemají zcela důvěru.

V oblasti administrativních pracovníků vyšlo najevo že, ve společnosti chybí tréninkový plán pro lean, dále není zavedeno TWI (training within industry) pro administrativní pracovníky a také chybí pravidla při nástupu nových pracovníků.

V šesté oblasti vyplynula otázka, podle čeho dávat přístupy pracovníkům do složek a zda existuje způsob efektivní archivace dat.

V sedmé oblasti byla diskutována úzká místa společnosti, a to především manuální přepisování, reporting, a také nutnost schvalování nákupu nad určitou částku provozním ředitelem.



Jako příklad plýtvání v administrativních procesech byl uveden příklad manuálního zadávání nákupů, které je zdlouhavé a zdržuje. A problémy, které zde vznikají, jsou technické i lidské, výsledkem mohou být špatné informace.

## 6.2 Audit štíhlé administrativy – finance

Dalším auditovaným oddělením bylo oddělení financí, které zastupovala hlavní účetní. Zde byly otázky směřovány na finanční procesy. Toto oddělení získalo stejně jako vedení 31 bodů z celkových 55. Podrobné výsledky auditu jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 2: Výsledky auditu štíhlé administrativy – finance (vlastní zpracování)

Oblast		Otázka	Hodnocení
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.	4
	2. Štíhlá administrativa	Vedoucí pracovníci mají plné porozumění pro štíhlou administrativu a jsou připraveni na rychlé zlepšování.	5
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, 7 druhů plýtvání znají jen zběžně, zapojují se částečně.	2
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI finance	KPI pro oddělení nejsou stanovena.	1
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí standardizace.	4
	7. Process Office Kaizen	Na oddělení je velké množství administrativních procesů, obsahujících úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkají se velkého počtu zaměstnanců.	1
	8. Object Office Kaizen	Procesy spíše nepřidávají hodnotu produktu, jsou náročné na zdroje a zpracovávají velké množství dokumentů a dat.	2
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou stejné a opakují se.	4
SWOT	10. SW	Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.	3
	11. OT	Existuje více příležitostí, chybí proškolení zaměstnanců.	4

Co se týká oblasti cílů a KPI, je sledován celkový počet faktur a počet automaticky zpracovaných faktur, ale není to stanoveno jako oficiální KPI. Pokud jsou nějaká KPI sledována, nejsou sdílena po celém oddělení, zaměstnanci o nich neví.

Dále bylo zjištěno že, schvalování služebních cest trvá cca 15 minut, pokud je formulář správně vyplněn zaměstnancem. Pokud zaměstnanec udělá chybu, schvalování trvá déle. Chybovost ze strany zaměstnanců je okolo 10 %, zaměstnanci se ale neustále učí a chybovost se dále snižuje. Každá služební cesta musí být schválena do 14 dnů, což se daří v 95 %

případů, pouze 5 % cestovních příkazů není zpracováno včas. Zpracování jedné faktury zabere cca 5 až 20 minut, liší se případ od případu. Oddělení zvládne zpracovat průměrně 6 faktur za hodinu. Automaticky zpracovaných faktur bylo v první polovině loňského roku jen 32 %.

V oblasti visual office kaizen byl vznesen možný návrh na zlepšení a to, vytvoření složky na sdíleném disku oddělení, kam by mohli pracovníci oddělení vkládat a sdílet návrhy na zlepšení. Jako nedostatek bylo uvedeno, že pracovníci mají málo informací o tom, kde na síti najít potřebné informace.

Úzkými místy na oddělení financí jsou především chyby zaměstnanců, dále období účetní uzávěrky a výkaz DPH.

V osmé oblasti byla diskutována problematika reportů. Reporty na tomto oddělení jsou spíše přínosem, jelikož usnadňují závěrečnou účetní uzávěrku, tím, že pro ni vytváří potřebné podklady. Také byla řešena otázka, jaké množství dokumentů a dat oddělení produkuje. Oddělení dokumenty spíše neprodukuje, ale pouze zpracovává již existující.

Chybovost ve finančních procesech byla odhadem stanovena mezi 2 až 4 %.

V poslední oblasti byly řešeny problémy vyskytující se v procesech oddělení. Nejčastěji vyskytujícím se problémem je, že faktura nemá všechny náležitosti a také že se z ERP systémů ztrácí doklady.

### **6.3 Audit štíhlé administrativy – konstrukce**

Po finančním oddělení následovalo oddělení konstrukce, jehož součástí jsou také nevýrobní procesy, a to konkrétně procesy THP. Audit se účastnil vedoucí oddělení konstrukce a celkově bylo ohodnoceno 29 body. Podrobné výsledky auditu jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 3: Výsledky auditu štíhlé administrativy – konstrukce (vlastní zpracování)

Oblast		Otázka	Hodnocení
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno a jsou k dispozici všechny potřebné zdroje.	5
	2. Štíhlá administrativa	Vedoucí pracovníci projevují pochopení pro štíhlou administrativu, ale nemají v ni důvěru.	3
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, 7 druhů plýtvání znají jen zběžně, zapojují se.	2
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI konstrukce	KPI nejsou pro oddělení stanovena.	1
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Na oddělení je velké množství admin. procesů, obsahujících úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkají se velkého počtu zaměstnanců.	1
	8. Object Office Kaizen	Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanové vstupy a výstupy, jsou náročné na zdroje, produkuje velké množství dokumentů a dat.	3
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou stejné a opakují se.	4
SWOT	10. SW	Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.	3
	11. OT	Příležitosti a hrozby jsou v rovnováze, je zaveden jednotný informační systém.	3

Opět zde bylo uvedeno jako nedostatek v oblasti administrativních pracovníků, nedostatečné zaškolování nově příchozích pracovníků. Chybějí zde jasně daná pravidla školení, požadavky, co by měl pracovník po zaškolení znát a umět, a také metoda TWI.

Na oddělení je sledována produktivita práce u pracovníků, a to pomocí zapisování hodin na jednotlivé projekty. Není zde však sledována chybovost v procesech. Vyskytují se zde vícenálady, pokud je z nějakého důvodu potřeba odvést na projektu více hodin práce, než je plánováno. Délka trvání projektů je individuální, může to být několik hodin, nebo také několik týdnů. Na oddělení se vyskytují změnová řízení, ta však nejsou řízena ani sledována.

Úzká místa na oddělení vznikají především v důsledku špatné komunikace, chybějícím informacím o náročnosti projektů ze strany mateřské společnosti a také problémy systému.

#### 6.4 Audit štíhlé administrativy – nákup

Oblast nákupu zastupovala jedna z inženýrek logistiky (nákupčích) společnosti a vedení nákupu zastupoval value stream leader, jelikož ten zadává nákupčím požadavky pro nákup.

Audit se týkal procesů nákupu. Oblast byla ohodnocena 27 body. Podrobné výsledky auditu jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 4: Výsledky auditu štihlé administrativy – nákup (vlastní zpracování)

	Oblast	Otázka	Hodnocení
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.	4
	2. Štihlá administrativa	Vedoucí pracovníci mají povědomí o štihlé administrativě.	2
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štihlé administrativy, neznají 7 druhů plýtvání, zapojují se málo do procesu zlepšování.	1
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štihlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI nákup	KPI nejsou na oddělení stanovena.	1
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Na oddělení je velké množství administrativních procesů, obsahujících úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkající se velkého počtu zaměstnanců.	1
	8. Object Office Kaizen	Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanové vstupy a výstupy, jsou náročné na zdroje, produkuje velké množství dokumentů a dat.	3
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou stejné a opakují se.	4
SWOT	10. SW	Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.	3
	11. OT	Existuje více příležitostí, chybí proškolení zaměstnanců.	4

I na tomto oddělení byl zjištěn problém v zaškolování nově příchozích pracovníků. Jejich zaškolování závisí na odpovědném pracovníkovi, který není pevně stanoven a pokaždé může být odpovědnou osobou někdo jiný.

Na oddělení je vysoká variabilita v délce vyřízení objednávky, která se odvíjí od povahy produktu (1 den až 2 týdny).

Úzkým místem oddělení je časté čekání na zadání položek k objednání do systému ze strany value stream leaderů, tento proces tedy není plynulý.

V deváté oblasti bylo zjištěno, že nákup má přehled nákladů na procesy, a to v podobě materiálového rozpočtu a vystavených, tzv. CRT tiketů<sup>1</sup> – elektronických reportů neshod a návrhů změn. Také zde byla diskutována problematika chybovostí, jejíž příčinou jsou vnější faktory, a to konkrétně chyby způsobené konstrukcí anebo dodavatelem.

Součástí desáté oblasti byly řešeny nejčastější problémy vyskytující se na oddělení nákupu. Problémy způsobuje, jak již bylo zmíněno výše, chybovost konstrukce a dodavatelů, softwarové výpadky a poruchy. Každý projekt má svoji složku na sdílené síti a v téměř každé složce se vyskytuje některá ze zmíněných chyb, je to také důvod proč nelze plynule objednávat.

V průběhu auditu byla zmíněna možnost zlepšení v podobě automatického potvrzování objednávek. V současnosti musí nákupčí potvrdit každou objednanou položku, což je zdlouhavé.

## 6.5 Audit štíhlé administrativy – sklad

Dalším oddělením vybraným pro audit štíhlé administrativy je sklad, který zastupoval vedoucí skladu. Na tomto oddělení probíhají také nevýrobní procesy, jako příjem zboží, naskladnění, vyskladnění, expedice a podobně, tedy skladovací procesy. Oddělení bylo ohodnoceno celkově 27 body, stejně jako nákup. Podrobné výsledky auditu jsou uvedeny v tabulce níže.

---

<sup>1</sup> CRT – Change request ticket systém – systém pro vytváření hlášení chyb a vad, a návrhů na změny mezi odděleními.

Tabulka 5: Výsledky auditu štíhlé administrativy – sklad (vlastní zpracování)

Oblast	Otázka	Hodnocení	
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.	4
	2. Štíhlá administrativa	Vedoucí pracovníci mají plné porozumění pro štíhlou administrativu a jsou připraveni na rychlé zlepšování.	5
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, neznají 7 druhů plýtvání, zapojují se málo nebo vůbec do procesu zlepšování.	1
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI sklad	KPI nejsou na oddělení stanovena.	1
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Je zde menší množství admin. procesů, existují úzká místa, prochází menším množstvím oddělení.	3
	8. Object Office Kaizen	Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy i výstupy, jsou náročné na zdroje, produkují hodně dokumentů a dat.	3
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Služby jsou poskytovány interním i externím zákazníkům, jsou známy administrativní procesy, ale nejsou přiřazeny náklady.	2
SWOT	10. SW	Existuje více slabých stránek, vyskytují se problémy, vznikají ztráty v procesech.	2
	11. OT	Existuje více hrozeb, administrativní procesy přináší jen málo příležitostí.	2

V první oblasti byla opět diskutována chybějící standardizace výběru a vedení zlepšování procesů. Není zde jasně stanoven postup podávání, vyhodnocování a zavádění zlepšovacích návrhů, což je také jedna z možných příčin, proč se pracovníci oddělení aktivně nepodílejí na zlepšování procesů.

Na druhou stranu bylo pozitivním zjištěním, že oddělení bylo alespoň částečně proškoleny v oblasti štíhlé administrativy, která byla součástí školení Lean.

Dalším nedostatek, se kterým se potýká většina oddělení, nejen sklad, je úroveň zaškolování nových pracovníků. Ta zde není zcela dostačující, školení probíhá za pochodu, tedy pouze v rychlosti. A metoda TWI je zde využívána pouze omezeně.

Chybovost při naskladňování i vyskladňování byla odhadnuta na pouhých 5 %. Expedice probíhá vždy na čas, problém nastává jen tehdy, pokud nestíhá oddělení výroby dodat hotový produkt. K poškození při manipulaci dochází především při manipulaci s těžkými kovovými předměty, většinou však poškození zapříčiní dodavatel. Správnost a nepoškozenost dodávek

je kontrolována pouze u předem vytipovaného zboží, na základě zkušenosti a pravděpodobnosti. K chybám při balení nedochází. Rozbalování již zabaleného výrobku je pouze výjimečné, na základě požadavku výroby.

V sedmé oblasti bylo uvedeno jako úzké místo oddělení především hledání dodacích listů. Dodací listy jsou stále v papírové podobě v šanonech, pro skladníky je jejich hledání zdlouhavé.

Součástí desáté části byla otázka nejzávažnějších problémů oddělení, ať už z hlediska výskytu nebo míry vlivu na práci oddělení. Problematickým se jeví řízení změny. Zavádění nových procesů je pro oddělení problematické, pracovníci se hůře přizpůsobují a na oddělení to způsobí chaos. Dalším problémem způsobuje ERP, v okamžiku, kdy skladník přijímá zboží v systému, je systém pro ostatní pracovníky nepřístupný. Také bylo poukázáno na problém nepřehlednosti dokumentů na síti, složky jsou nepřehledné a hledání je zdlouhavé.

## **6.6 Audit štíhlé administrativy – výroba**

Oblast výroby byla zastoupena value stream leaderem, stejně jako oddělení nákupu. Oblast výroby byla zařazena do analýzy, jelikož i zde probíhají nevýrobní procesy, jako plánování a řízení výroby a také potřebných zdrojů (technických, lidských, atd.).

Tabulka 6: Výsledky auditu štíhlé administrativy – výroba (vlastní zpracování)

Oblast	Otázka	Hodnocení	
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.	4
	2. Štíhlá administrativa	Vedoucí pracovníci mají povědomí o štíhlé administrativě.	2
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškolení v oblasti štíhlé administrativy, neznají 7 druhů plýtvání, zapojují se málo nebo vůbec do procesu zlepšování.	1
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá nastavené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI VSL	KPI jsou nastavena, měřena a blíží se kladným hodnotám.	4
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, ale chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Je zde menší množství admin. procesů, existují úzká místa, prochází menším množstvím oddělení.	3
	8. Object Office Kaizen	Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy a výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují hodně dokumentů a dat.	3
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou spíše stejné a opakují se.	4
SWOT	10. SW	Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.	3
	11. OT	Příležitosti a hrozby jsou v rovnováze, je zaveden jednotný informační systém.	3

Na oddělení výroby je zaveden způsob vedení zlepšování procesů, avšak chybí aktivní zapojení pracovníků některých oddělení výroby, jedním z možných faktorů je nízká motivace pracovníků k podávání návrhů.

V oblasti štíhlé administrativy bylo zjištěno, že vedoucím pracovníkům chybí představa o tom, co štíhlá administrativa znamená a co obnáší její zavedení a dodržování.

Na některých pracovištích výroby je využívána matice dovedností. Do budoucna by měla být zavedena na všech pracovištích. Matice dovedností je pomocný nástroj pro propůjčení pracovní síly mezi jednotlivými pracovišti. Také TWI je zavedeno pouze na některých pracovištích výroby. A jak již bylo zmíněno, pracovníci se málo zapojují do procesu zlepšování.

Na oddělení výroby jsou sledována KPI, avšak nikoli v oblasti štíhlé administrativy. Měřená KPI jsou zobrazena na tzv. SQDCP tabulkách. Je zde sledována bezpečnost (safety), kvalita (quality), včasnost dodávek (delivery), vícenáklady (costs), produktivita (productivity).

Nevýrobní procesy na oddělení tvoří asi 20 až 30 % z celkových procesů. A úzká místa jsou zde způsobena nedostatečnou zastupitelností pracovníků a nedostatky v systému zaškolení pracovníků mezi výrobními odděleními.



Přehled struktury procesů existuje, je uložen na intranetu, ale málo kdo o něm ví, je špatně komunikován mezi pracovníky.

Nejzávažnějším problémem oddělení je špatná komunikace mezi jednotlivými pracovišti výroby a také nezastupitelnost pracovníků. Je zde zapotřebí dokončit školící matici a na jejím základě lépe a efektivněji školit pracovníky pro zvýšení kompetencí.

## 6.7 Audit štíhlé administrativy – projektový management

Do auditu štíhlé administrativy byl zařazen také projektový management, který byl zastoupen jedním z projektových manažerů. Na tomto oddělení probíhají pouze nevýrobní procesy - plánování projektů a jejich řízení. Projektový management byl ohodnocen 33 body. Podrobné výsledky jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 7: Výsledky auditu štíhlé administrativy – projektový management (vlastní zpracování)

	Oblast	Otázka	Hodnocení
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno a jsou k dispozici všechny potřebné zdroje pro podporu projektů.	5
	2. Štíhlá administrativa	Vedoucí pracovníci prokazují dobré porozumění pro štíhlou administrativu a mají v ni důvěru, ale nejsou připraveni na rychlé zlepšování.	4
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, 7 druhů plýtvání znají jen zběžně, zapojují se částečně.	2
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI project management	KPI jsou stanovena, měřena a blíží se kladným hodnotám.	4
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Na oddělení je velké množství administrativních procesů, obsahujících úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkají se velkého počtu zaměstnanců.	1
	8. Object Office Kaizen	Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy a výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují hodně dokumentů a dat.	3
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou spíše stejné a opakují se.	4
SWOT	10. SW	Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.	3
	11. OT	Příležitosti a hrozby jsou v rovnováze, je zaveden jednotný informační systém.	3

V projektovém řízení je zaveden způsob vedení zlepšování procesů a to tak, že na konci každého projektu probíhá závěrečné vyhodnocení. KPI jsou na oddělení měřena pomocí ná-

kladů na jednotlivé projekty a plnění termínů, prostřednictvím porovnání plánů a skutečnosti. Podmínkou každého projektu je, aby byl splněn v daném termínu, avšak rozpočet není vždy dodržen. Mnohdy je to způsobeno právě v důsledku podmínky dodržení termínu. Velmi často dochází ke změnám v průběhu projektu (někdy i každý den). Úzkými místy jsou zde často chybějící či nepřesné specifikace a harmonogram projektu.

## 6.8 Audit štíhlé administrativy – Personální oddělení

Posledním oddělením zahrnutým do auditu štíhlé administrativy, je personální oddělení, zastoupeno personalistkou. Výsledkem auditu bylo 31 bodů z celkových 55. Podrobné výsledky jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 8: Výsledky auditu štíhlé administrativy – personální oddělení (vlastní zpracování)

Oblast	Otázka	Hodnocení	
Struktura	1. Vedení	Vedení je sladěno a jsou k dispozici všechny potřebné zdroje pro podporu projektů.	5
	2. Štíhlá administrativa	Vedoucí pracovníci prokazují dobré porozumění pro štíhlou administrativu a mají v ni důvěru, ale nejsou připraveni na rychlé zlepšování.	4
	3. Administrativní pracovníci	Pracovníci jsou proškoleni, 7 druhů plýtvání znají, chybí zaškolovací metoda TWI.	3
	4. Cíle a KPI	Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	1
	5. KPI HR	KPI nejsou pro oddělení stanoveny.	1
Administrativní procesy	6. Visual Office Kaizen	Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.	3
	7. Process Office Kaizen	Na oddělení je velké množství administrativních procesů, obsahující úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkají se velkého počtu zaměstnanců.	1
	8. Object Office Kaizen	Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy i výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují hodně dat.	3
	9. Prostor pro zlepšení admin. procesů	Služby jsou poskytovány také interním zákazníkům, jsou známé administrativní procesy, ale nejsou přiřazeny náklady.	2
SWOT	10. SW	Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.	3
	11. OT	Příležitosti výrazně převyšují nad hrozbami, pracovníci jsou proškoleni.	5

Zlepšovací návrhy jsou podávány a řešeny přímo s průmyslovým inženýrem. Na oddělení probíhá neustálá digitalizace. V minulosti byly digitalizovány žádosti o schválení přesčasů a náhradního volna a do budoucna se plánuje digitalizace dovolenek. Personální oddělení je proškolené v oblasti štíhlé administrativy mateřskou společností. Produktivita pracovníků

oddělení není přímo měřena, práce je však vykazována prostřednictvím reportů, zpracovaných podkladů a dokumentů. Příprava pracovní smlouvy trvá maximálně 5 minut, pokud jsou k dispozici veškeré podklady. Může to trvat i déle pokud proběhne výběrové řízení bez účasti personálního oddělení a podklady musí být dohledávány zpětně. K chybám dochází především v ERP systému, kdy se neukládají správně nově nahraná data a činnosti se musí opakovat. Pro personální činnost napomáhá externí personální systém. Oddělení by uvítalo zlepšení vizuálních pomůcek, a to informační tabule personálního oddělení, která by sloužila pro předání novinek z oblasti personalistiky zaměstnancům. Úzkým místem na oddělení je především ERP systém. Pro práci oddělení není dostačující, obtížně z něj získává data. Personální procesy, které ovlivňují produkt, jsou výběr nových pracovníků a školicí kurzy. Jsou zde problémy na vstupu, a to včasné a správné vyplňování docházky ze strany zaměstnanců. Intranet by mohl být více využíván, pokud by zaměstnanci více spolupracovali s oddělením.

## 6.9 Shrnutí výsledků

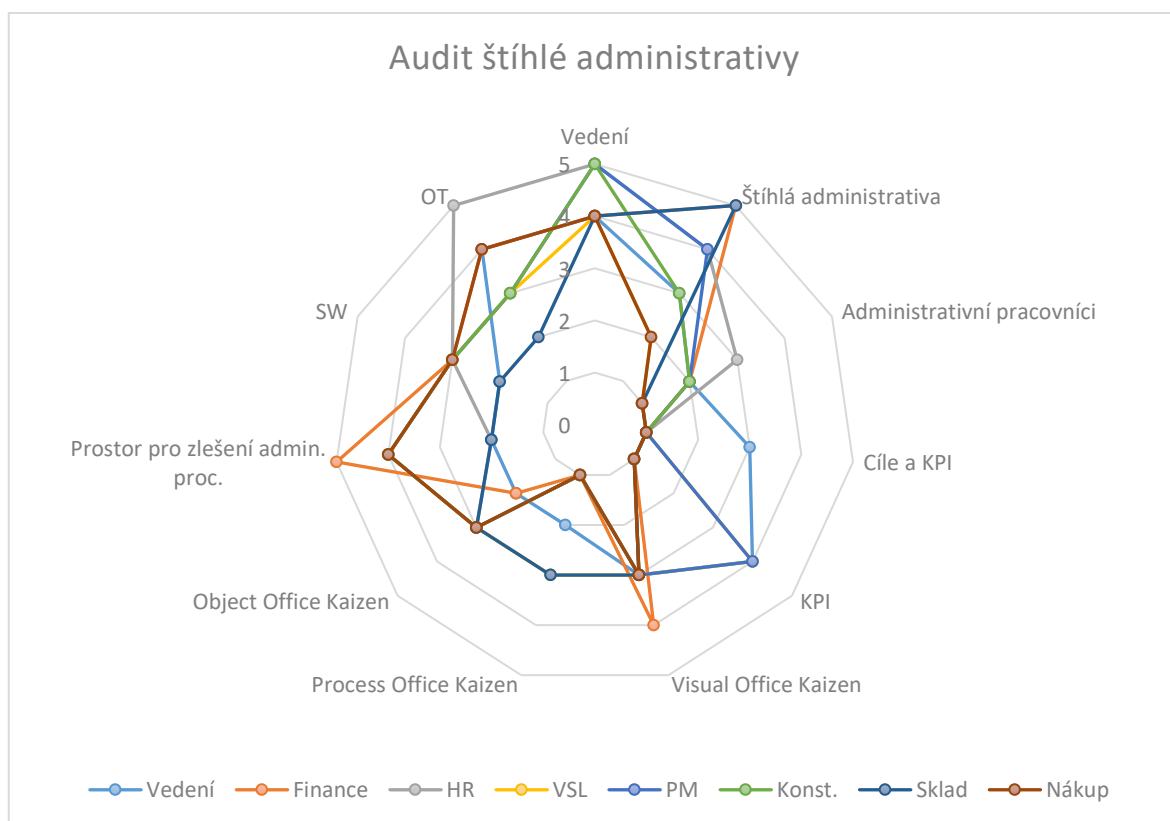
V tabulce níže lze vidět shrnutí výsledného hodnocení jednotlivých oddělení z každé oblasti. V horním řádku jsou zachycená hodnocená oddělení, a v levém sloupci jsou jednotlivé oblasti hodnocení. Ve spodní části tabulky jsou bodově ohodnocena všechna oddělení. Maximální počet bodů, které mohlo oddělení získat je 55 bodů. V posledním řádku tabulky se nachází zprůměrované výsledky oddělení. Zde je maximální možná hodnota 5.

Tabulka 9: Shrnutí výsledků auditu štíhlé administrativy (vlastní zpracování)

	Vedení	Finance	Konst.	Nákup	VSL	PM	HR	Sklad
Vedení	4	4	5	4	4	5	5	4
Štíhlá administrativa	3	5	3	2	2	4	4	5
Administrativní pracovníci	2	2	2	1	1	2	3	1
Cíle a KPI	3	1	1	1	1	1	1	1
KPI	4	1	1	1	4	4	1	1
Visual Office Kaizen	3	4	3	3	3	3	3	3
Process Office Kaizen	2	1	1	1	3	1	1	3
Object Office Kaizen	2	2	3	3	3	3	3	3
Prostor pro zlepšení admin. proc.	2	5	4	4	4	4	2	2
Silné a slabé stránky	2	3	3	3	3	3	3	2
Příležitosti a hrozby	4	4	3	4	3	3	5	2
<b>Celkem:</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>27</b>
<b>Průměr:</b>	<b>2,82</b>	<b>2,91</b>	<b>2,64</b>	<b>2,33</b>	<b>2,82</b>	<b>3,00</b>	<b>2,82</b>	<b>2,45</b>

Z tabulky lze tedy vyčíst, že výsledky oddělení se od sebe nějak výrazně neliší. Výsledky se pohybují okolo 30 bodů. Avšak výsledky jednotlivých oblastí odlišné jsou.

Na základě výsledků právě zmíněných oblastí, lze říci že, nejproblematictějším prvkem celé analýzy je oblast administrativních pracovníků, dále pak cíle a KPI pro oblast štíhlé administrativy a jednotlivých administrativních procesů, dále se také slabší hodnocení jeví u oblasti Process Office Kaizen. Niže jsou výsledky auditu zachyceny také v pavučinovém grafu.



Graf 1: Grafické znázornění výsledků štíhlé administrativy (vlastní zpracování)

### 6.9.1 Administrativní pracovníci

Nejvíce diskutovanými problémy bylo zaškolování nových zaměstnanců, špatná znalost oblasti štíhlé administrativy a u některých pracovníků nízké zapojení do procesu zlepšování – Kaizen (výroba, sklad).

Nedostatečná znalost štíhlé administrativy u těchto pracovníků má dopad na samotný výkon práce. Jelikož společnost principy štíhlého podniku zapojila do své strategie, je nutné, aby všichni zaměstnanci věděli, co si pod tímto pojmem představit a jak tyto principy aplikovat na svoji práci. Zvýší tím svoji produktivitu a například u pracovníků finančního oddělení nebude docházet k práci přesčas jako nyní. Znalost štíhlé administrativy dále navazuje na zapojení se do procesu zlepšování. Pracovníci nemohou podávat zlepšovací návrhy, pokud

nedokáží odhalit nedostatky v procesu, kterého jsou účastníky. Proto je nutné proškolit administrativní pracovníky v oblasti štíhlé administrativy a vysvětlit jim, jak má vypadat štíhlý proces, jak identifikují a odstraní plýtvání na pracovišti atd.

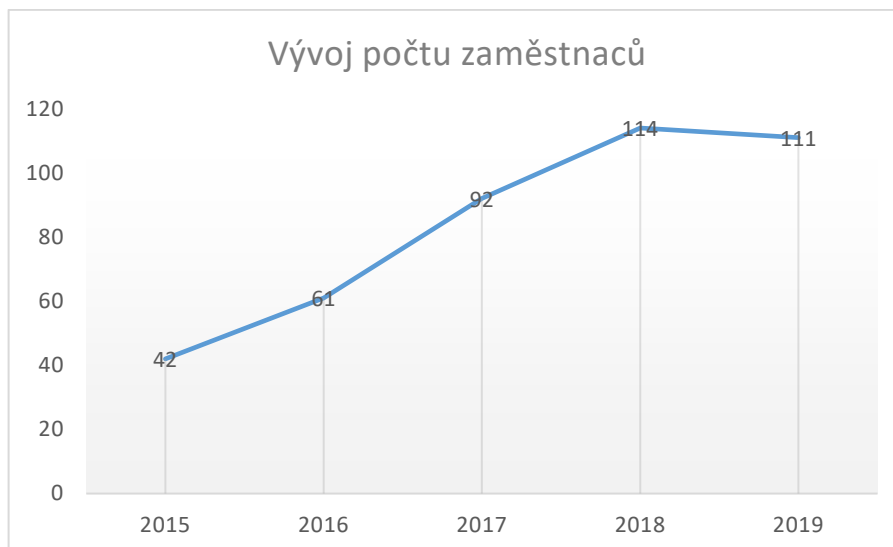
Dalším zjištěním je chybějící standardizace kaizenu v kancelářích. Pracovníci tedy přesně neví, jakým způsobem mohou návrhy podávat. Proto je nezbytné tento proces standardizovat a dát mu jasná pravidla.

Vzhledem k tomu, že školení je součástí procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců a dále také proto, že mnoho vedoucích oddělení zmiňovalo nedostatky právě v tomto procesu, týkající se například náročnosti administrativních úkonů v procesu a podobně, rozhodli jsme se zaměřit na témata zefektivnění procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců. Toto rozhodnutí také podpořil fakt, že firma je ve fázi růstu a počet zaměstnanců se každým rokem navyšuje. Bližší údaje lze vidět v tabulce níže.

*Tabulka 10: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2019 (interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)*

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2019					
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	42	61	92	114	111
Procentuální vyjádření	0%	45%	119%	171%	164%

Na základě procentuálního vyjádření, lze vidět, že za posledních 5 let vzrostl počet zaměstnanců o 164 % a v budoucnu se firma plánuje dále rozrůstat a najímat stále více zaměstnanců.



*Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2019 (interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)*

### 6.9.2 Cíle a KPI

Další oblastí s nízkým ohodnocením byla oblast cílů a KPI. Zde vyšlo najevo, že oddělení nemají stanovené cíle ani KPI pro oblast štihlé administrativy, i přesto že vedení společnost štihlou administrativu zapojuje do své strategie. Cíle a KPI jsou nezbytné pro kontrolu, zda proces zlepšení opravdu funguje, zda je dosahováno požadovaných výsledků atd. Je tedy zapotřebí tyto cíle a KPI stanovit, dále stanovit způsob a zdroj pro sběr dat a také interval vyhodnocování.

### 6.9.3 Process office kaizen

Zde byla řešena problematika úzkých míst. Na každém oddělení byl zmíněn výskyt úzkých míst a to konkrétně:

- vedení společnosti: schvalování nákupu nad určitou část provozním ředitelem,
- finanční oddělení: účetní uzávěrka,
- oddělení konstrukce: nedostatek informací o projektu (náročnost, odpovědné osoby, termíny),
- oddělení nákup: ruční potvrzování objednávek,
- sklad: hledání dodacích listů, které jsou v papírové podobě,
- výroba: zastupitelnost pracovníků,
- projektové řízení: časté změny v projektech,
- personalistika: zdlouhavé hledání podkladů v MS Navision.

## 7 POPIS PROCESU NÁSTUPU A ADAPTACE

Procesu nástupu a adaptace nového zaměstnance předchází v první řadě potřeba společnosti získat nového pracovníka. Nejprve tedy dojde k uvolnění nebo vytvoření nové pracovní pozice ve firmě. V reakci na to je vypsáno výběrové řízení na danou pozici formou veřejného inzerátu. Ve společnosti jsou uchazeči o zaměstnání hledáni také pomocí referral programu, tedy na doporučení stávajících zaměstnanců. Následně jsou vypsány pohovory s uchazeči, které mohou probíhat i několik měsíců. Poslední fází je samotný výběr nového zaměstnance.

Předtím než nový zaměstnanec nastoupí, je nutné připravit pracovní smlouvu a harmonogram školení, který vypracovává personalistka a přímý nadřízený nového pracovníka. Ve společnosti není přesně daný harmonogram a pro každého nově nastupujícího zaměstnance je sestavován individuálně.

*Tabulka 11: Harmonogram nástupu a adaptace THP zaměstnance (interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)*

<b>Harmonogram nástupu a adaptace THP zaměstnance</b>					
<b>Fáze:</b>	<b>Činnost:</b>	<b>Odpovědná osoba / zástupce</b>	<b>Doba trvání (min)</b>	<b>Min. celkem</b>	
<b>1. Preonboarding</b>	Připravit harmonogram školení	Vedoucí pracovník	15		
	Opatřit laptop a mobil	Vedoucí pracovník	10		
	Dotazník - získání osobních údajů	Personalistka	1		
	Zadání údajů do systému	Personalistka	20		
	Příprava přihlašovacích údajů	Personalistka			
	Příprava přístupů	Personalistka			
	Příprava smlouvy	Personalistka	5		
	Podklady k lékařské prohlídce	Personalistka	5		
	Příprava vstupního chipu	Personalistka	5		
	Aktualizace organizační struktury	Personalistka	10		<b>71</b>
<b>2. Nástup zaměstnance</b>	Představení společnosti	Vedoucí pracovník	15		
	Kolečko po firmě a představení kolegům	Vedoucí pracovník	90		
	Předání IT účtu a přístupu	Personalistka	10		
	Organizační schéma	Vedoucí pracovník	30		
	Školení BOZP, PO a řidič referent	Externí společnost	120		
	Podepsání smlouvy + dokumentace	Personalistka	30		
	Příručka zaměstnance	Personalistka	25		
	Data do NAV, Brainsu	Personalistka	60		
	Timesheet, Business cards	Personalistka	15		
	Předání vstupního chipu	Personalistka	5		
	Opatření bezpečnostní obuvi, trička	Vedoucí skladu	10		
	Fotka na Brains	Fotograf	5		
	LOTO	Foreman Cells	20		
	Etický kodex	Personalistka	15		<b>450</b>

3. Seznámení s firmou	Výroba jigů	Vedoucí výroby	2400	10195
	Výroba cell	Vedoucí výroby	1200	
	Výroba EC kabinetů	Vedoucí výroby	180	
	Sklad	Vedoucí skladu	40	
	Zprovoznování a servis	Vedoucí oddělení	1440	
	Finanční oddělení	Finanční ředitel	5	
	Zásobování	Strategický nákupčí	10	
	Proces kvality	Inženýr kvality	10	
	Průmyslové inženýrství	Průmyslový inženýr	30	
	Proces výroby	Inženýr výroby	30	
	Konstrukce	Vedoucí inženýringu	30	
	Logistika	Senior nákupčí/ nákupčí	20	
	Projektový management	Projektový manažer	4800	
4. Adaptace	Školení kvality	Inženýr kvality	45	21165
	Zaškolení na oddělení	Vedoucí pracovník	20160	
	Tréninkové centrum	TWI trenér	960	

Proces nástupu nového zaměstnance je rozdělen do čtyř fází:

- První fází je **preonboarding**. Tato fáze nastává ve chvíli, kdy je na volnou pozici vybrán zaměstnanec a nyní je nutné pro něj připravit pracoviště a zajistit vše potřebné pro jeho nástup. Zde jsou odpovědnými osobami personalistka a vedoucí pracovník nově nastupujícího pracovníka.
- Druhou fází je samotný **nástup zaměstnance**, který je zahájen dnem nástupu. Odpovědnými osobami jsou i zde personalistka a vedoucí pracovník. Nový zaměstnanec se v této fázi seznámí se společností, s organizační strukturou, intranetem, dále je seznámen s evidencí docházky, je mu předán čip včetně instrukcí, přihlašovací údaje a jsou podepsány pracovní-právní dokumenty. Dále je zde zahrnuto také školení BOZP a PO, popřípadě školení řidičů referentů, které je prováděno externí společností.
- Následuje **seznámení s firmou**, kdy nový zaměstnanec projde všemi odděleními společnosti, aby se seznámil s jejich chodem a činnostmi. Je to z důvodu lepšího pochopení fungování celé organizace a lepší navazování budoucí spolupráce v rámci firmy. Zde má nového zaměstnance na starost vždy vedoucí daného oddělení.
- Nejdelsí fází je samotná **adaptace**. Avšak její délka je individuální, liší se dle pozice, na kterou se pracovník školí. V tomto případě se jednalo o zaškolení na pozici projektového inženýra a zde zaškolení trvá dva měsíce. Co je ale pro všechny pozice stejné, je školení kvality. Školení kvality je prováděno inženýrem kvality. Cílem je seznámit nově příchozí zaměstnance se systémem řízením kvality ve společnosti,



dále se zde dozví kde najít potřebnou interní dokumentaci a popisy procesů, jak probíhá řízení neshod, audity, je zde zahrnuto seznámení s prvky leanu, stručně i pravidla BOZP a řízení životního prostředí. Další odborná školení jsou individuální dle oddělení a profese. V rámci samotného zaškolení na oddělení získá zaměstnanec informace o funkci samotného oddělení a základní informace o pozici. Školení provádí buď přímý nadřízený, nebo pracovník oddělení. Pracovník oddělení zodpovědný za školení je vybrán na základě délky praxe a také dle momentální vytíženosti. Odpovědné osoby na většině oddělení nejsou pevně stanoveny. Postupy školení jednotlivých oddělení budou podrobněji popsány v analytické části. Některá oddělení využívají při školení metodu **TWI** a **tréninkové centrum**. Tréninkové centrum využívají oddělení výroby a projektový management. Metodu TWI využívá sklad a opět oddělení výroby. Základní čas pro školení nového pracovníka je 16 hodin. Na každém oddělení je stanoven minimálně jeden trenér. Všichni trenéři prošli potřebným školením, které trvalo 16 hodin. Na trenéra TWI byli proškoleni od školitele trenérů. Školitel je jedním ze zaměstnanců, který byl proškolen externí firmou, přičemž školení trvalo 10 hodin.

V tabulce níže jsou zachyceny doby trvání procesu v minutách. Údaje o době trvání jsou rozděleny dle jednotlivých fází, jak dlouho trvá která fáze a doby trvání celkem. Dále lze z tabulky zjistit, jak je proces časově náročný pro jednotlivé pracovníky.

*Tabulka 12: Časová náročnost procesu (vlastní zpracování)*

Pracovník	Fáze (v minutách)				Čas vynaložený na proces celkem (v minutách)
	1. Preonboarding	2. Nástup zaměstnance	3. Seznámení s firmou	4. Adaptace	
Nový zaměstnanec	0	450	10195	21165	<b>31810</b>
Personalistka	46	160	0	0	<b>206</b>
Vedoucí pracovník	25	135	0	0	<b>160</b>
Ostatní pracovníci	0	155	10195	1005	<b>11355</b>
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>450</b>	<b>10195</b>	<b>21165</b>	<b>31881</b>

Celkově tedy proces nástupu a adaptace u zvolené pracovní pozice trvá 31 881 minut, což je v přepočtu zhruba 67 pracovních dnů. Procesu se účastní především nový zaměstnanec, který procesu věnuje 31 810 minut. Dále personalistka, ta na procesu tráví 206 minut. Vedoucí pracovník tráví na procesu 160 minut a dále jsou zde uvedeni ostatní pracovníci. Jedná se o pracovníky, všech oddělení, se kterými se nový zaměstnanec seznamuje.

Dále pak lze vidět, že první fáze zabere celkem 71 minut, druhá fáze 450 minut, třetí fáze 10 195 minut a poslední čtvrtá fáze 21 165 minut. Do první fáze není zahrnut nový zaměstnanec,

jelikož se na procesu aktivně nepodílí. Naopak do třetí fáze není zahrnuta personalistka a vedoucí pracovník, jelikož zde nemají žádné úlohy. Do čtvrté fáze se opět nezahrnuje personalistka, protože zde opět nemá žádné úlohy, a vedoucí pracovník, jelikož se na této fázi nepodílí aktivně celou dobu trvání. V této fázi je vedoucí pracovník novému zaměstnanci pouze k dispozici v případě dotazů a nesrovnalostí.

Tabulka 13: SIPOC – obsazení volné pozice (vlastní zpracování)

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
Personalistka, vedoucí	Požadavky na pozici	Vypsání pozice	Inzerát	Veřejnost
Uchazeč	Znalosti, dovednosti	Pohovor	Seznam vhodných uchazečů	HR, vedoucí
HR, vedoucí	Seznam vhodných uchazečů	Výběr nového zaměstnance	Příprava pracovní smlouvy	Uchazeč

Tabulka 14: SIPOC – proces nástupu (vlastní zpracování)

<b>S</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>C</b>
Personalistka	Základní informace	Prvotní školení	Podpis smlouvy	Zaměstnanec
Personalistka	Prezentace BOZP, PO	Školení BOZP, PO	Formulář o absolvování	Zaměstnanec
Inženýr kvality	Příručka kvality	Školení kvality	Formulář o absolvování	Zaměstnanec
Přímý nadřízený	Info o práci + pracovní Instrukce	Zaškolení na oddělení	Nová pracovní síla	Zaměstnanec

Pro lepší pochopení celého procesu, je vytvořen EPC diagram pro proces nástupu a adaptace nového zaměstnance (příloha P IV) a také předcházející proces obsazení volné pozice (příloha P III). Diagramy popisují podrobný postup při obsazení pozice a nástupu a adaptaci nových pracovníků, včetně odpovědných osob, potřebných formulářů, databází a také zjištěných možných rizik. Cílem je tato rizika odstranit, nebo alespoň minimalizovat.

## 8 ANALÝZA PROCESU NÁSTUPU A ADAPTACE

Jelikož z auditu štíhlé administrativy vyplynuly nedostatky v procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců, je nutné provést analýzu daného procesu, pro zjištění příčin těchto nedostatků.

Analýza procesu proběhla prostřednictvím strukturovaného rozhovoru nejprve s vedoucími jednotlivých oddělení, pro zjištění přesného způsobu a časové náročnosti zaškolování pracovníků. Další vybranou skupinou jsou pracovníci jednotlivých oddělení, kteří nastoupili v roce 2019, jelikož mají analyzovaný proces v živé paměti a pomohou lépe odhalit příčiny nedostatků. A poslední skupinou jsou trenéři TWI, jelikož TWI je součástí školicího procesu některých oddělení.

### 8.1 Rozhovory s vedoucími oddělení

Rozhovorů se účastnilo vedení společnosti, personální oddělení, výrobní oddělení, projektový management, sklad, nákup a engineering. Všem vedoucím vybraných oddělení byly položeny následující otázky, týkající se procesu nástupu a adaptace pracovníků:

1. Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?
2. Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?
3. Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?
4. Jak dlouho trvá proces zaškolení?
5. Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP a PO?

#### Zjištění na základě uskutečněných rozhovorů s vedoucími oddělení

Harmonogram pro zaškolení je stanoven pouze na oddělení skladu, ostatní oddělení vytvářejí harmonogram vždy individuálně pro každého nového pracovníka, což zdržuje jak proces, tak vedoucího pracovníka.

Odpovědné osoby jsou stanoveny pouze na odděleních výroby, kde těmito osobami jsou trenéři TWI. Na ostatních, nevýrobních, odděleních odpovědné osoby nejsou pevně stanoveny, ale vždy je vybrán pracovník podle vytíženosti a zkušeností.

Průběh samotného školení se vždy liší dle oddělení. Je rozděleno do dvou hlavních částí, a to prvotní školení a školení na oddělení.

**Prvotní školení** provádí personalistka, nebo v případě její nepřítomnosti provozní ředitel. Toto školení trvá cca 2 hodiny. Součástí prvotního zaškolení je seznámení nového pracovníka s organizační strukturou, intranetem a evidencí docházky. Dále je mu předán čip a přihlašovací údaje včetně instrukcí k používání. Následuje BOZP a PO. Také se zde dokončuje dokumentace a smlouvy, poté pokračuje na své oddělení.

**Školení na odděleních** je individuální, kvůli odlišnostem pracovních pozic. Vedoucí tedy v první řadě vytvoří harmonogram školení. Samotné školení vždy začíná tím, že si pracovník projde všechna oddělení, čímž se seznámí s chodem celé firmy. Dále se zaškolení liší v závislosti na oddělení.

Podstatným zjištěním bylo, že do procesu nástupu a adaptace nejsou začleněna téměř žádná odborná školení, pouze školení kvality.

## 8.2 Rozhovory s nově nastupujícími pracovníky

Rozhovory se týkaly zaměstnanců přijatých v roce 2019 do projektového řízení, výroby, financí a konstrukce. Vybraným zaměstnancům, byly položeny následující otázky, týkající se jejich zaškolení na danou pozici:

1. Jak probíhalo prvotní zaškolení na personálním oddělení?
2. Jak probíhalo zaškolení na Vašem pracovišti?
3. Jak dlouho trval proces zaškolení, než bylo možné vykonávat práci zcela samostatně?
4. Jak dlouho jsou zapisovány hodiny v Timesheetu<sup>2</sup> na trénink?
5. Bylo součástí školení TWI? Pokud ano, jak probíhalo?
6. Probíhá alespoň část školení v tréninkovém centru?
7. Připadá Vám školení dostačující nebo pocítujete nedostatky? Pokud ano, jaké?

Z odpovědí vyplynulo, že není dáno u jednotlivých pozic, kolik hodin je určeno na trénink. Někteří zaměstnanci neprošli tréninkovým centrem i přes to, že to bylo součástí plánu adaptace. Důvodem byla absence trenéra, nebo špatné plánování. Někteří pracovníci si nebyli jistí, zda prošli školící metodou TWI. Výsledky rozhovorů viz příloha P V až P VIII.

---

<sup>2</sup> Timesheet – program pro zapisování docházky.

### 8.3 Rozhovory s trenéry TWI

Rozhovorů s trenéry TWI se účastnil školitel trenérů TWI, vedení společnosti, sklad, a oddělení výroby. Zde byly otázky směřovány na fungování metody TWI ve firmě:

1. Jak probíhalo zaškolení na trenéra a kolik času to zabralo?
2. Co obnáší pozice trenéra TWI?
3. Jak probíhá školení pracovníků?
4. Jak často ve firmě probíhá školení TWI?
5. Jak je to časově náročné?
6. Je tento způsob zaškolení přínosný? Co by se dalo zlepšit?
7. Funguje ve firmě tréninkové centrum? V jaké podobě?

Prvním zjištěným nedostatkem byla absence školitele trenérů. Původní školitel již na této pozici nepůsobí a náhradní zatím nebyl vybrán. Někteří trenéři pocítují nedostatky ve svém proškolení na trenéra, ale nemají se na koho obrátit. Tento problém je zapříčiněn také nízkým počtem nově příchozích zaměstnanců. Trenéři nemají koho školit, proto si metodu nemohou procvičit a zapomínají ji. Tréninkové centrum ve firmě je, avšak málo využívané. Je navrženo pouze pro oddělení výroby a nově příchozí projektové manažery. Výsledky rozhovorů viz příloha P XVI až P XX.

## 9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z výsledků provedené analýzy byla odhalena následující rizika:

- pozdní informování personalistky o přijetí kandidáta,
- chybí harmonogram,
- nedostatek odborných školení a tréninkových her,
- časová náročnost administrativních úkonů,
- chybí školitel trenérů TWI,
- nízké využití tréninkového centra.

Pokud není personalistka v čas informovaná o nástupu nového pracovníka, dochází v procesu k plýtvání - nový pracovník nemá potřebné vybavení, které obstarává personalistka, jako je například počítač, a nemá se mu v danou chvíli kdo věnovat, tak pracovník může jen čekat.

Jelikož není vypracován žádný harmonogram pro nástup nového zaměstnance, každý vedoucí pracovník musí s každým nově přichozím pracovníkem harmonogram vytvořit, tato činnost vedoucímu pracovníkovi zabere 10 až 20 minut a není zárukou, že vedoucí pracovník na některou činnost nezapomene. Dochází tak tedy i k chybovosti v procesu. Například pracovník neprojde potřebným školením a musí si jím projít dodatečně, či se zapomene na předání OOPP, či předání důležitého dokumentu.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí povědomí o metodách štíhlého podniku, což je důsledkem nedostatku školení v dané oblasti, a také absencí tréninkových her, kde si své poznatky mohou následně vyzkoušet v praxi. To zapříčiňuje, že zaměstnanci nedokáží rozpoznat plýtvání při své práci a tudíž ho nemohou ani odstranit.

Časová náročnost administrativních úkonů v daném procesu začíná již u sestavování harmonogramu pro každého pracovníka individuálně. Dále je toto riziko vyvoláno nestandardizovaným procesem, kdy nejsou činnosti v procesu jasně stanoveny, nenavazují na sebe a dochází také k opomenutí některých činností. Řídit takovýto proces je pro personalistku i vedoucí pracovníky psychicky i časově náročnější, dochází k časovým prodlevám. Dále nejsou součástí procesu adaptace žádná odborná školení v oblasti štíhlého podniku, proto může být pro pracovníky obtížnější identifikovat plýtvání v procesu a eliminovat jej.

Pro lepší představu časové náročnosti procesu, jsou časy jednotlivých fází procesu pro jednotlivé pracovníky zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 15: Časová náročnost jednotlivých fází procesu na konkrétního pracovníka  
(vlastní zpracování)

Pracovník	Fáze (v minutách)				Čas vynaložený na proces celkem (v minutách)
	1. Preonboarding	2. Nástup zaměstnance	3. Seznámení s firmou	4. Adaptace	
Nový zaměstnanec	0	450	10195	21165	<b>31810</b>
Personalistka	46	160	0	0	<b>206</b>
Vedoucí pracovník	25	135	0	0	<b>160</b>
Ostatní pracovníci	0	155	10195	1005	<b>11355</b>
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>450</b>	<b>10195</b>	<b>21165</b>	<b>31881</b>

I přesto, že společnost využívá metodu TWI při školení, není stanoven školitel trenérů TWI, což vede k tomu, že je školení nedostačující a v návaznosti na to je vybudované školicí centrum málo využíváno.

Analyzovaný proces v současnosti nemá nastavené cíle a KPI, nelze tedy měřit jeho efektivitu.

## 10 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU NÁSTUPU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

V projektové části diplomové práce jsou definovány cíle, které je potřeba dále realizovat a vyhodnotit. Pro jejich plnění je nutné sestavit logický rámec, časový harmonogram projektu a v neposlední řadě analýzu rizik, s nimiž se můžeme při plnění cílů setkat. Je proto vhodné znát možná rizika a pokud možno se jim vyhnout. Každý projekt musí mít také svůj tým, který na projektu pracuje a vymezenou cílovou skupinu. To vše je podrobněji popsáno v této kapitole.

### 10.1 Definování cílů

Na základě již zmiňované analýzy procesu, která je podrobněji definována v kapitole 7 a 8, jsou definovány pro projekt následující cíle:

- **Hlavní cíl:**
  - zefektivnit proces nástupu a adaptace (zeštíhlit jej) a položit ve firmě základy štíhlé administrativy.
- **Pomocné cíle:**
  - nastavit nový (štíhlý) proces nástupu a adaptace,
  - definovat cíle a KPI,
  - vytvořit vzdělávací kurzy nebo hry,
  - implementovat prvky štíhlé administrativy,
  - harmonogram prvního týdne v nové práci.

### 10.2 Logický rámec

Logický rámec projektu je uveden v příloze P XXI.

### 10.3 Harmonogram

Pro dosažení stanovených cílů je nezbytné si celý projekt časově ohraničit, aby bylo možné rozvrhnout jednotlivé části projektu a stihnout jej ukončit v požadovaném čase. Žádný projekt by neměl přesáhnout určité časové období. Dále je vhodné vymežit časové hranice jednotlivým úkolům, pro jejich včasné a efektivní plnění. Harmonogram projektu lze vidět v tabulce níže.



Tabulka 16: Harmonogram diplomového projektu (vlastní zpracování)

č.	Činnost	Červen 2019	Červenec 2019	Srpen 2019	Září 2019	Říjen 2019	Listopad 2019	Prosinec 2019	Leden 2020	Únor 2020	Březen 2020	Duben 2020	Květen 2020	Červen 2020
1	Sběr dat	■	■	■										
2	Analýza dat				■	■								
3	Plánování						■	■						
4	Zpracování teoretických poznatků					■	■	■	■	■	■	■		
5	Realizace								■	■				
5.1	Office kaizen								■					
5.2	vytvoření mapy společnosti								■					
5.3	vytvoření plánu zaškolení								■	■				
5.4	vytvoření odborných školení								■	■				
5.5	vytvoření manuálů								■	■				
5.6	vytvoření návrhů videí								■	■				
5.7	natočení videí								■	■	■	■	■	
5.8	vytvoření her								■	■				
6	Aplikování zlepšení											■	■	
7	Zhodnocení											■	■	
8	Návrhy na další zlepšení											■	■	■
9	Ukončení projektu												■	■

Projekt je tedy časově rozdělen do 9 fází. První fází je sběr dat a následně jejich analýza. Jakmile byly známy výsledky analýzy, přišlo na řadu plánování, jakým směrem se bude projekt ubírat, co je jeho cíli a návrhy na zlepšení zvoleného procesu. Poté následuje realizace, která je v harmonogramu rozebrána podrobněji, jelikož je nejdůležitější částí projektu. Následně je aplikováno zlepšení, vyhodnocení celého projektu, další návrhy na zlepšení, vyplývající z projektu a poslední je ukončení projektu.

## 10.4 Analýza rizik

Analýza rizik obsahuje 8 hrozeb, které mohou negativně ovlivnit průběh projektu, dále scénář, jakým způsobem ho mohou ovlivnit, pravděpodobnost výskytu hrozby, míru jejího dopadu na projekt, hodnotu rizika a opatření, jak lze hrozbě předcházet, viz tabulka níže. V tabulce č. 18 jsou vysvětleny zkratky, které obsahuje analýza rizik.

Tabulka 17: Analýza rizik (vlastní zpracování)

č.	Hrozba	Scénář	Výsledná p - st	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Opatření
1	Ukončení činnosti společnosti	Nemožnost realizovat projekt	NP	VD	SHR	Hrozba s nejvyšším dopadem na projekt jejíž pravděpodobnost je téměř nulová
2	Nedostatečné zapojení projektového týmu	Ztížené prosazování návrhů	SP	SD	SHR	Pravidelné porady o stavu projektu
3	Nesplnitelné termíny	Plýtvání časem, prodlužování projektu	VP	MD	SHR	Nastavení realizovatelných termínů, přesné plánování
4	Odliv zaměstnanců	Nevyužití zavedených změn	SP	SD	SHR	Průzkum trhu ostatních firem v regionu a jejich nabídky
5	Nedostatečné proškolení zúčastněných	Neplnění zadaných úkolů	SP	SD	SHR	Dostatečná informovanost o projektu
6	Nedodržování nápravných opatření	Návrat k původnímu stavu	VP	SD	VHR	Vizualizace nápravných opatření
7	Nedostatečná kontrola plnění daných cílů	Nenaplnění projektového cíle	SP	VD	VHR	Pravidelné schůzky projektového týmu a kontrola
8	Neustále se měnící požadavky na projekt	Prodloužení termínů až nerealizovatelnost projektu	SP	VD	VHR	Identifikovat přesné požadavky na projekt

Tabulka 18: Legenda k analýze rizik (vlastní zpracování)

Legenda	
NP	Nízká pravděpodobnost
SP	Střední pravděpodobnost
VP	Vysoká pravděpodobnost
MD	Malý dopad
SD	Střední dopad
VD	Velký dopad
SHR	Střední hodnota rizika
VHR	Vysoká hodnota rizika

## 10.5 Projektový tým

Každý projekt musí mít stanovený tým lidí, kteří na projektu pracují a nějakým způsobem se podílejí na jeho realizaci a úspěšnému dotažení do cíle. Proto je důležité si tyto členy určit a také každému přidělit odpovědnosti, úkoly a roli, kterou v projektu hraje. Členové týmu pro projekt zefektivnění procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců jsou následující:

- diplomantka,
- výkonný ředitel,
- personalistka,
- inženýr kvality,
- technik neustálého zlepšování.

## 10.6 Cílová skupina

Důležité je také definovat cílovou skupinu projektu. V tomto případě jsou jí nově nastupující zaměstnanci, kteří prochází procesem nástupu a adaptace. Tyto nové zaměstnance lze dále rozdělit na výrobní a THP pracovníky. Projekt zde cílí především na THP pracovníky, jelikož se zaměřuje na prvky štihlé administrativy ve společnosti.

## 11 REALIZACE NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Na základě rozhodnutí společnosti, aplikovat projekt do praxe, dochází k realizaci navržených opatření. Předtím než bude možné daná opatření realizovat, musí být detailně popsána a jasně stanovena co obnáší a co je jejich cílem.

V reakci na zjištěná rizika a nedostatky v analýze procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců, jsou navržena následná opatření:

- stanovení pravidel pro termín nástupu nového zaměstnance,
- složka s podklady pro nové zaměstnance,
- zavedení office kaizen,
- vytvoření nácvikových her,
- stanovení pravidel při změně pozice,
- nastavení KPI.

Všechna tato opatření jsou podrobně popsána v následující části diplomové práce.

### 11.1 Pravidla pro nástup nového zaměstnance

Pravidla jsou nastavena v reakci na riziko pozdního informování odpovědných osob v procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců o skutečnosti, že byl přijat nový zaměstnanec, který nastoupí v konkrétní den. Tímto vznikne problém nedostatku času na přípravu pracovního místa a potřeb pro nového zaměstnance v den jeho nástupu.

K zamezení vzniku tohoto rizika, byl využit nově vytvořený školicí plán. Školicí plán je vytvořen zvlášť pro nové zaměstnance a zvlášť pro odpovědné osoby tedy vedoucí pracovníky. Plán pro vedoucí pracovníky je aplikován formou pracovních instrukcí a vypadá následovně.

Tabulka 19: Činnosti předcházející nástupu nového zaměstnance (vlastní zpracování)

Pracovní instrukce		
Úkol č.:	Činnost:	Odpovědná osoba / zástupce
1	Informovat personalistku o nástupu nového zaměstnance <b>3 týdny předem</b>	Vedoucí pracovník
2	Dotazník - získání osobních údajů	Vedoucí prac./personalistka
3	Opatřit laptop a mobil	Vedoucí prac.
4	Příprava smlouvy	Personalistka
5	Podepsání smlouvy + dokumentace	Personalistka
6	Podklady k lékařské prohlídce	Personalistka
7	Příprava přístupů	Personalistka/vedoucí prac.
8	Přípravit pracovní místo	Vedoucí prac.
9	Příprava vstupního čipu	Personalistka
10	Vytisknout školící plán zaměstnance	Vedoucí prac.
11	Zadání údajů do systému	Personalistka
12	Příprava přihlašovacích údajů	IT NL
13	Aktualizace organizační struktury	Inženýr kvality

Jak lze vidět, jedná se o seznam úkolů a činností, které musí vedoucí pracovník a personalistka splnit ještě před samotným nástupem nového zaměstnance. Hned jako první položka na seznamu je povinnost vedoucího pracovníka informovat personalistku o nástupu nového zaměstnance, a to 3 týdny předem, právě proto, aby měla personalistka čas připravit nové pracovní místo.

## 11.2 Složka s podklady pro nové zaměstnance

Jelikož z výsledků provedené analýzy vyšlo také najevo, že je proces značně náročný na administrativní úkony pro vedoucí pracovníky i personalistku, je jedním z řešení tohoto problému vytvoření složky pro nového pracovníka. V této složce bude mít pracovník všechny potřebné podklady, které si bude moci sám nastudovat a informovat se jak o chodu firmy, tak o tom, co ho čeká při zaškolení a také veškeré dokumenty se kterými se má seznámit.

**Tato složka bude obsahovat:**

- videa,
- manuály,
- dokumenty,

- podklady k odborným školením,
- kontakty,
- školicí plán.

Složka bude v budoucnu rozdělena na základě pracovních pozic, nebo alespoň pro technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP) a výrobu. Jelikož na každou pozici jsou jiné požadavky. Nyní se však zaměříme pouze na THP pracovníky.

### 11.2.1 Videá

Součástí procesu zaškolení je seznámení s firmou. Nový zaměstnanec tak projde všechna oddělení, kde se seznámí s jejich vedoucími a s činností oddělení. Tato část školení je ve firmě nazývána jako tzv. „kolečko po firmě“. Účelem videí je seznámení nového pracovníka s firmou a doplnit tak kolečko, které nový pracovník absolvuje. Tato část školení se tímto krokem usnadní.

Když do firmy nastoupí nový zaměstnanec, seznámí se s velkým množstvím nových lidí během krátké doby. Je pro něj proto těžké zapamatovat si všechna jména, obličeje, pozice a jejich funkce. K videu se však může vždy vrátit, projde si jej sám v klidu a lépe si zapamatuje potřebné informace.

Seznam i obsah videí se tedy odvíjí od kolečka po firmě. Je zde zahrnuto:

- orientační video,
- vedení společnosti,
- personální oddělení,
- finanční oddělení,
- oddělení konstrukce,
- výrobní oddělení,
- sklad.

**Orientačním videem** nového pracovníka provází recepční. Video začíná na recepci, jelikož je to první místo, které pracovník vidí hned po příchodu. Zde pracovník vidí, kde najde terminál pro hlášení příchodu, kudy se dostane na výrobní halu a kde se nachází kanceláře. Dále je na videu první patro kancelářské budovy. Zde je zaměstnanci ukázána kuchyňka, kde se může občerstvit, místnost s tiskárnou a kancelářskými potřebami, kanceláře jednotli-

vých THP pracovníků a také malá zasedací místnost. Dále následuje druhé patro, kde pracovník vidí, kde se nachází jídelna, je zde záběr velké zasedací místnosti, a relaxační místnosti, kde si může o přestávce s kolegy zahrát například stolní fotbal, šipky a také si uvařit kávu. Následují další kancelářské prostory.

**Vedení společnosti** reprezentuje provozní ředitel, který představuje společnost, a také svoji pracovní pozici, čemu se ve firmě konkrétně věnuje a co má na starost. **Personální oddělení** na videu reprezentuje personalistka, video je natočeno přímo u ní v kanceláři, opět se představí a popíše svoji práci. **Finanční oddělení** představí finanční ředitel, opět u sebe v kanceláři, je zde však záběr na další kancelář, která spadá také pod oddělení. Pod **oddělení konstrukce** spadá více pracovišť, proto je toto video delší než ostatní. Na začátku videa je záběr na vedoucího oddělení, který se představí a dále popisuje jednotlivé části svého oddělení, dále jsou záběry na činnosti, které zde probíhají, jako programování, nebo například zkouška svařovacího robota. **Výrobní oddělení** jsou ve společnosti celkem čtyři, tedy jsou natočena také čtyři videa. Na každém videu je vedoucí daného oddělení, v jehož pozadí se nachází produkt, který se zde vyrábí. Vedoucí se vždy představí, popíše svoji pozici a také činnost svého oddělení. **Sklad** představí vedoucí skladu, video je natáčeno přímo v prostorech tohoto oddělení, opět je zde představení vedoucího, jeho pozice a náplně činnosti oddělení.

Poté co byla videa natočena a upravena, bylo nutné vyřešit, jakým způsobem budou videa předvedena novému pracovníkovi, jelikož nahrát videa do složky, pojmenovat je, případně očíslovat mi připadalo jako nedostačující, vytvořila jsem prezentaci, obsahující tři snímky, kde je zobrazena organizační struktura společnosti, viz obrázek níže. Po kliknutí na jednotlivá oddělení se novému pracovníkovi zobrazí dané video, díky vloženému hypertextovému odkazu.



Obrázek 20: Prezentace videí pro nového pracovníka (vlastní zpracování)

Na prvním snímku prezentace je pod nápisem AWL CZ uloženo orientační video, pod finančním oddělením a personálním oddělením jsou videa k daným oddělením. Poté co pracovník klikne na nápis „Vedení společnosti“ otevře se mu další snímek.



Obrázek 21: Prezentace videí pro nového pracovníka (vlastní zpracování)

Zde je vprostřed odkaz na video vedení společnosti. Okolo jsou zobrazena oddělení spadající pod provozního manažera. Je zde sklad, a engineering neboli oddělení konstrukce, při kliknutí na ně se zobrazí opět související videa. Dále je zde výrobní oddělení. Po kliknutí na tento nápis se otevře další snímek.





Obrázek 22: Prezentace videí pro nového pracovníka (vlastní zpracování)

Na posledním snímku jsou zachycena výrobní oddělení, po kliknutí na každé oddělení se pracovníkovi otevře příslušné video.

Takto vytvořená prezentace v MS Power Point, byla následně uložena do složky pro nového zaměstnance, jako soubor Předvádění PowerPointu, a to proto, aby se pracovníkovi otevřela již samotná prezentace a nikoli klasický PowerPoint. Tato metoda byla zvolena proto, aby pracovník mohl pohodlněji procházet prezentaci a otevírat videa. Samotná prezentace byla vytvořena pro lepší pochopení organizační struktury společnosti.

Dále má každé video úvodní a závěrečný snímek.

**AWL.**

## Vedení společnosti

Obrázek 23: Úvodní snímek videa (vlastní zpracování)

Na úvodním snímku se nachází logo společnosti, a název oddělení, kterému je video věnováno.



# Vedení společnosti

Jméno pracovníka

## Provozní ředitel

*Obrázek 24: Závěrečný snímek videa (vlastní zpracování)*

Na závěrečném snímku se nachází opět logo společnosti, název daného oddělení, jméno pracovníka, který je na videu a název jeho pozice.

### 11.2.2 Manuály

Nový zaměstnanec se při nástupu do práce musí naučit ovládat mnoho nových programů či komunikačních prostředků. Některým jsou tyto prostředky důvěrně známé a nemají problém s nimi pracovat, někteří však mohou tápat a nezbývá jim nic jiného než žádat o radu kolegy. Ti se potom nevěnují svojí práci, přerušují ji a může trvat déle, než opět navážou. Proto část složky nového zaměstnance obsahuje také manuály. V rámci projektu byly vytvořeny následující manuály:

- práce s Outlookem,
- orientace na intranetu,
- záznam docházky.

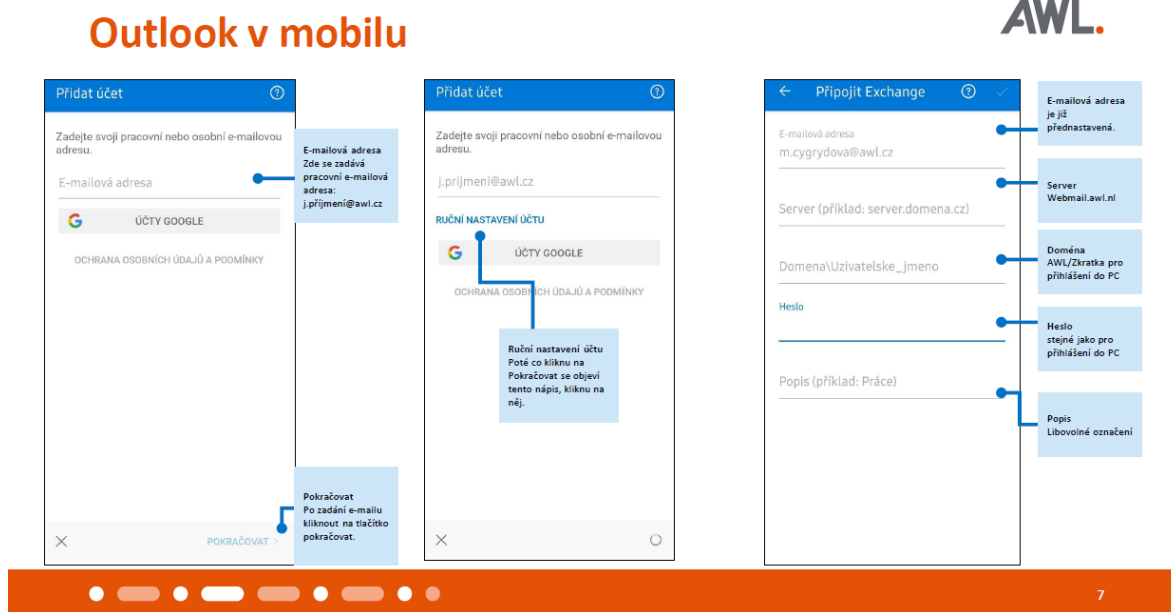
Tyto manuály bude mít nový zaměstnanec vždy po ruce, může si je v klidu projít a zvládne programy a komunikační prostředky ovládat sám bez cizí pomoci. Všechny manuály jsou vytvořeny v programu PowerPoint a následně převedeny do formátu PDF.

#### **Práce s Outlookem**

Jelikož pracovníci ve zvolené společnosti používají ke komunikaci především MS Outlook, je důležité, aby v něm každý nově přichozí zaměstnanec dokázal pracovat. Ne každý se s ním

však ve svém profesním životě již setkal, proto byl na tento komunikační prostředek vytvořen manuál, aby se s ním zaměstnanec mohl seznámit, projít si jej krok za krokem a nemusel se neustále ptát kolegů na každou funkci zvlášť. Manuál obsahuje 6 snímků:

- první snímek obsahuje odkazy na intranet, kde jsou uloženy některé základní typy, jak s Outlookem pracovat,
- následuje snímek popisující záložku „Pošta“, zde je popsána především práce s příchozími e-maily, kde je nový pracovník najde, jak si tvořit jednotlivé složky a podobně,
- třetí snímek obsahuje popis záložky „Kalendář“, zde je popsáno, jak lze zobrazovat kalendář a jednotlivé události v něm, jak si zobrazovat kalendáře kolegů případně jak najít kalendář kolegy,
- čtvrtý snímek popisuje jak tvořit v kalendáři schůzky a také pravidla tvorby schůzky, jako například dodržování rozestupů v kalendáři kolegů. Při plánování schůzky je důležité brát ohledy na kolegy a neplánovat schůzku například v obědové pauze nebo bezprostředně ihned po skončení jiné schůzky,
- další snímek se zaměřuje na náležitosti schůzky, co nesmí pracovník opomenout při tvorbě schůzky, jako například vždy uvést místo konání, nezapomínat na stručný a výstižný předmět schůzky a vždy začínat pozdravem kolegů. Dále je zde návod jak pozvat účastníky, kde najít případné konflikty s jinými událostmi, a také jak přikládat soubory do pozvánky,
- poslední snímek je zaměřen na nastavení Outlooku v mobilu, jelikož je to častý dotaz také mezi stávajícími zaměstnanci, proto je zde stručný návod, obsahující krok za krokem jak se do Outlooku připojit. Ukázka manuálu je na obrázku níže.



Obrázek 25: Ukázka manuálu – Outlook v mobilu (vlastní zpracování)

## Orientace na intranetu

Rychlá orientace na intranetu společnosti je velice důležité, jelikož je zde velké množství důležitých informací pro pracovníky. Intranet novému pracovníkovi ukáže vždy personalistka, avšak se zde nachází tolik záložek a informací, že je těžké si na poprvé vše zapamatovat. Z toho důvodu byl vytvořen manuál pro práci s intranetem, který si může pracovník projít i vícekrát pro lepší přehled a zapamatování. Manuál obsahuje sedm snímků:

- na prvním snímku je úvodní stránka intranetu, na které je popsána každá záložka jednotlivě, aby pracovník věděl, co kde najde. Jsou zde například kontakty, informace o společnosti, novinky z personalistiky, popis procesů, rezervační systém atd.
- další snímek se blíže zabývá rezervačním systémem, konkrétně, kde pracovník na intranetu najde záložku rezervací a jak se dostane do rezervačního systému,
- třetí snímek již zobrazuje samotný rezervační systém, konkrétně je zde návod, jak si v systému vyhledat volné automobily, mobilní telefony, tablety či zasedací místnosti,
- na čtvrtém snímku je zobrazen rezervační kalendář, jak se v kalendáři zorientovat a jak následně vytvořit rezervaci v požadovaném termínu,
- další snímek zachycuje, kde na intranetu pracovník najde záložku pro rezervaci pracovní cesty,

- následující dva snímky popisují, krok za krokem, jak na intranetu vyplnit formulář pro rezervaci pracovní cesty, konkrétně, jaké náležitosti se ve formuláři uvádí a co která položka znamená.

## Rezervace místnosti

AWL.

The image shows a screenshot of the AWL reservation system interface. On the left, there is a calendar view for January 2020, with a dropdown menu for 'Zvolte datum konání' (Select meeting date) pointing to a specific date. Above the calendar, there are three dropdown menus: 'Zvolte Conference Rooms CZ', 'Zvolte patro' (Select floor), and 'Zvolte Casové období' (Select time period). Below the calendar, there is a table with columns for days of the week and rows for time slots from 6:00 to 18:00. On the right, there is a 'New Booking! - Internet Explorer' window showing a 'Reservation Form'. The form includes fields for 'Room', 'Respondent', 'Response', 'From', 'To', 'Included people', and 'Committed Project'. There are also buttons for 'Cancel' and 'Book'. Annotations with arrows point to various parts of the interface: 'Zvolte datum konání' points to the calendar date; 'Zde zvolte den a čas - klikněte na zvolené políčko a otevře se nové rezervací okno' (Here select day and time - click on the selected field and a new booking window will open) points to the time slot selection; 'Upravte délku trvání' (Adjust duration) points to the 'From' and 'To' date pickers; 'Zde pište případné požadavky na občerstvení či jinou přípravu místnosti' (Here write any requests for refreshments or other room preparation) points to the 'Committed Project' field; and 'Pro dokončení rezervace klikněte na Book' (To complete the reservation, click on Book) points to the 'Book' button.

Obrázek 26: Ukázka manuálu – Rezervační systém (vlastní zpracování)

## Záznam docházky

Jednou z prvních věcí, které se musí nový pracovník naučit při nástupu do společnosti je zaznamenávání docházky přes docházkový systém. Postup s novým pracovníkem prochází vždy personalistka, avšak stejně jako u práce s intranetem, je zde mnoho informací, které si pracovník nemusí hned napoprvé zapamatovat, proto je vytvořen přehledný manuál, který si může pracovník projít, vždy když potřebuje, dokud docházku nezvládne vyplnit zcela samostatně a nemusí se přitom ptát na postup kolegů. Tento manuál je obsažen na pěti snímcích:

- první snímek zobrazuje docházkový systém, v podobě, která se pracovníkovi zobrazí hned po jeho otevření. Je zde popsána každá položka v systému, co znamená a jak si případně nastavit konkrétní den, pro který se docházka vyplňuje, jak uložit zadané údaje, jak je případně mazat a přepisovat, a kde se zadaná docházka zobrazuje,
- na druhém snímku je zobrazena nabídka všech aktivit, na které si pracovník může zapisovat hodiny, jsou zde aktivity jako pracovní hodiny, péče o rodinného příslušníka, návštěva doktora, či státní svátek a mnoho dalších,

- zbylé tři snímky obsahují formulář, který vytvořila personalistka, na kterém je konkrétně popsáno, kdy pracovník zadává, kterou aktivitu v systému, například je zde popsáno jako si zaznamenávat docházku při služební cestě a podobně.

Díky tomu, že má nový pracovník k dispozici manuály, nemusí se ptát kolegů na práci s jednotlivými programy a komunikačními prostředky, čímž se šetří čas ostatních pracovníků, kteří se mohou nerušeně věnovat svojí práci a nepřerušovat ji aby poradili nováčkovi. Nováček je díky tomu samostatný a proces učení se probíhá rychleji, jelikož nemusí čekat, až mu někdo poradí. Tímto se tedy ušetří čas jak novému pracovníkovi, tak stávajícím pracovníkům.

### 11.2.3 Dokumenty

Složka dokumentů obsahuje příručku zaměstnance, etický kodex, GDPR a BOZP instrukce. Nový zaměstnanec si tyto dokumenty může prostudovat sám, nikdo mu je nemusí předávat a následně pouze podepíše, že se s nimi seznámil. Že tak má učinit, se dozví ze svého školicího plánu, který je také součástí složky nového zaměstnance.

Složka dokumentů bude také obsahovat prezentaci s organizační strukturou. Veškeré dokumenty obsažené ve složce jsou ve formě odkazů, tudíž se v nich automaticky zachycují veškeré změny provedené v původním dokumentu.

### 11.2.4 Odborná školení

Součástí procesu nástupu a adaptace nového zaměstnance budou také nově odborná školení, jelikož z výsledků auditu bylo zřejmé, že je zaměstnanci i jejich vedoucí postrádají. Do složky nového zaměstnance jsou tedy nahrané také podklady k těmto školením. K jednotlivým školením jsou vytvořeny prezentace v MS PowerPoint a dále teoretický podklad, tedy rozšířená prezentace v MS Word. Pracovníkům bude na školení puštěna prezentace s výkladem školitele a zároveň si pracovník vytiskne teoretický podklad, kde má informace navíc a také si může dělat poznámky k jednotlivým tématům. Školení jsou čtyři a jsou na téma:

- štíhlá administrativa,
- štíhlá výroba a logistika,
- time management a vedení porad,
- efektivní komunikace.

### Školení štíhlé výroby a logistiky

Tato oblast byla vybrána, jelikož součástí cílů a strategie společnosti jsou právě metody štíhlého podniku. Proto, aby podnik mohl tyto cíle plnit, je nutné, aby zaměstnanci tyto metody znali, a především chápali jejich význam a fungování. Obsahem školení je:

- **lean** – v kapitole je vysvětlen pojem lean a jeho definice, pro pochopení samotné podstaty,
- **štíhlá výroba** – zde je opět vysvětlen pojem štíhlá výroba a uvedena definice,
  - **VA/VE/NVA** – v této podkapitole jsou vymezeny činnosti z pohledu zákazníka,
- **plýtvání ve výrobě** – tato kapitola popisuje druhy plýtvání, které vznikají ve výrobě, ke každému druhu jsou dále uvedeny konkrétní příklady pro lepší představu a fotografie z praxe, aby dokázali proškolení pracovníci co nejlépe identifikovat plýtvání na svém pracovišti,
- **štíhlá logistika** – zde je také uvedena definice a vysvětlen pojem štíhlá logistika,
- **plýtvání v logistice** – zde, stejně jako u plýtvání ve výrobě, jsou uvedeny druhy plýtvání, včetně popisu, příkladů a fotografií z praxe,
- **lean v praxi** – tato kapitola popisuje prvky leanu, které jsou zavedeny přímo v dané společnosti, aby nově nastupující pracovníci viděli, že tyto metody organizace skutečně zavádí do praxe a fungují. Podrobněji jsou popsány v podkapitolách,
  - **Kanban** – podkapitola obsahuje popis, co daný pojem znamená, a následně příklady jak funguje v dané společnosti včetně fotografií přímo z praxe,
  - **5S** – i zde je nejprve popsána samotná metoda teoreticky a následně uvedeny příklady z praxe včetně fotografií.

### Školení štíhlé administrativy

Štíhlá administrativa je jedním z pilířů štíhlého podniku, proto by měli být pracovníci proškoleni i v této oblasti. Analýza však prokázala, že znalosti THP pracovníků v tomto směru, nejsou zcela dostačující, proto bylo vytvořeno školení v oblasti štíhlé administrativy. Školení obsahuje:

- **lean** – ani v tomto školení nechybí vysvětlení podstaty leanu, jelikož administrativní pracovníci nemusí procházet stejným školením jako pracovníci výroby,
- **štíhlá administrativa** – dále je ve školení vysvětlen pojem štíhlá administrativa, co to znamená, co si pod názvem představit a také definice,

- **VA/VE/NVA** – opět je vysvětleno rozdělení činností z pohledu zákazníka,
- **plýtvání v administrativě** – v této kapitole jsou uvedeny druhy plýtvání, vyskytující se v administrativních procesech, následně jsou popsány a ke každému druhu je uveden příklad, včetně fotografií z praxe,
- **jak začít se štihlou administrativou** – tato kapitola je zaměřena na typy, jak může pracovník začít se štihlou administrativou sám u sebe, je zde popsána například metoda 5S a podobně,
  - **office kaizen** – podrobněji zde v kapitole rozebrán pojem office kaizen, jelikož součástí projektu bylo zavedení kaizenu do kancelářských prostor, cílem tedy je, vysvětlit pracovníkům k čemu slouží a proč jej využívat.

### Školení time managementu a vedení porad

Jelikož při auditu štihlé administrativy byly zjištěny mezery v oblasti time managementu a vedení porad, bylo vytvořeno školení i na tuto oblast. Obsahem školení je:

- **time management** – základem školení je objasnění pojmu time management, aby školený věděl, co si pod pojmem představí,
- **desatero vedení porad** – následují rady, jak vést porady, čemu se vyhnout a co naopak neopomenout,
- **organizace dne** – tato kapitola je věnována tomu, jak lidé mohou organizovat den, aby byli efektivní a stihli to, co potřebují a zároveň se nepřepínali,
- **metody time managementu** – zde jsou uvedeny konkrétní metody, které lze využít při plánování celodenní činnosti,
  - **eisenhowerův princip naléhavosti a důležitosti,**
  - **metoda GTD,**
  - **todo – today,**
  - **todo – all,**
- **aplikace využívané v time managementu** – školení obsahuje také popis některých aplikací, využívaných pro zaznamenávání a řízení úkolů, včetně návodu, jak s nimi pracovat a výčtu funkcí,
- **pořádek na pracovišti** – poslední kapitolou, je návod, jak udržet pořádek na pracovišti, který je nezbytný pro efektivní práci.



## Školení efektivní komunikace

Tak jako ve všech společnostech, je zde klíčová komunikace mezi pracovníky. Ať už se jedná o osobní komunikaci či telefonickou, a především tu e-mailovou, je důležité stanovit nějaká pravidla. Důvodem je zamezit rozesílání hromadných mailů, které nemusí být vždy pro všechny příjemce důležité a stanou se tak plýtváním časem pro obě strany. Důležité je také seznámit nově příchozí pracovníky s komunikačními prostředky využívanými ve společnosti a již zmiňovanými pravidly využívání těchto prostředků. Toto školení obsahuje:

- **komunikace** – v první řadě je ve školení vymezen pojem komunikace,
- **zásady efektivní komunikace** – následně jsou popsány zásady efektivní komunikace, tedy jakým způsobem komunikovat jak s kolegy, tak se zákazníky či dodavateli, aby byla komunikace efektivní a bylo rychle dosaženo předání potřebných informací,
- **komunikační prostředky AWL** – tato kapitola je určena především nově příchozím pracovníkům, aby věděli, jaké komunikační prostředky mohou při své práci využívat a také jakým způsobem. Slouží to také ke zrychlení jejich adaptace v oblasti komunikace. Prostředky jsou rozděleny do následujících podkapitol pro lepší přehlednost,
  - **elektronická komunikace** – zde se jedná především o e-mail či intranet,
  - **ústní komunikace**
  - **písemná komunikace** – do této kategorie je zařazen například firemní časopis,
- **pravidla e-mailové komunikace** – součástí školení je také popis pravidel e-mailové komunikace, především kdy a jakým způsobem psát e-maily,
  - pravidla psaní e-mailu – tato podkapitola je zaměřena na jednotlivé náležitosti e-mailu, tak aby byli pracovníci schopni s minimem e-mailů vyřešit daný problém,
- **tvorba dotazníků** – v závěru školení je návod, jak tvořit dotazníky a vkládat je do e-mailů. Dotazníky napomáhají zjednodušit a také zrychlit komunikaci ve společnosti.

### 11.2.5 Kontakty

Nový zaměstnanec potřebuje také pro úspěšnou adaptaci mít k dispozici kontakty na své kolegy, proto má také složku kontaktů. Ta obsahuje telefonní seznam společnosti, v podobě odkazu, který obsahuje také e-mailový kontakt.

Dále je v rámci projektu vytvořena mapa společnosti (viz příloha P XXII a PXXIII). Na této mapě jsou všechna pracoviště včetně jmen a kontaktů vedoucích pracovníků. Podle této mapy se nový zaměstnanec může zorientovat, kde se nachází, jaké oddělení, kde najde své kolegy a jak je může kontaktovat.

### 11.2.6 Školicí plán

Nový zaměstnanec má k dispozici ve své složce školicí plán. Jedná se o seznam činností, které musí absolvovat v rámci zaškolení. Činnosti jsou seřazeny chronologicky, včetně časového rozmezí, kdy má kterou činnost absolvovat. Každá činnost má svoji instrukci, a také je zde nutný podpis jak školeného, který stvrzuje, že činností prošel, tak odpovědné osoby, která stvrzuje, že tomu tak skutečně bylo. Celý školicí plán je uveden v příloze P XXIV.

V návaznosti na školicí plán jsou vytvořeny také pracovní instrukce pro vedoucí pracovníky. Jedná se o seznam činností, řazených chronologicky, které musí vedoucí pracovník vykonat před nástupem nového zaměstnance.

## 11.3 Office kaizen

Z výsledků auditu štíhlé administrativy vyšlo najevo že, administrativní pracovníci nemají příliš povědomí o možnosti podávání zlepšovacích návrhů. Proto je jedním z cílů projektu také zavedení kaizenu pro administrativní pracovníky. Při aplikaci kaizenu je nutné stanovit si formu kaizenu (elektronickou formou či papírovou) a místo, kde bude kaizen umístěn.

Jelikož je kaizen metoda již aplikována ve výrobě, kaizen v kanceláři je řešen stejným způsobem, tedy v papírové formě umístěn na nástěnce.

Aby byl kaizen efektivní a pracovníci ho skutečně využívali, je nutné zvolit místo ideálně přímo na pracovišti administrativních pracovníků. Jednak proto, aby pracovníci nemuseli chodit daleko při podávání návrhů a také, aby měli metodu na očích a uvědomovali si, že mají možnost podávat zlepšovací návrhy. Proto byla zvolena nástěnka přímo v kanceláři open space (viz obrázek níže).



Obrázek 27: Office kaizen (vlastní zpracování)

Na nástěnce je vyvěšen formulář, do kterého pracovníci vyplňují jednotlivé údaje o návrhu. Jedná se o jméno pracovníka, který návrh podává, informace, čeho se návrh týká a podobně. Na závěr je uveden samotný návrh.

Je zde k dispozici také formulář skoro nehod. Tento formulář vyplňují pracovníci, pokud si všimnou ve svém okolí nebo přímo na svém pracovišti situace, při které může dojít k úrazu a ohrožuje tak bezpečnost pracovníků. Cílem je snížení úrazovosti na pracovištích. Vyplněný formulář následně pracovník umístí do oranžové složky vpravo dole nazvané Near miss.

Vyplněný formulář pracovník umístí do modré složky Kaizen ideas. Odtud si formulář převezme technik pro neustálé zlepšování, který je pro kaizen zodpovědnou osobou. Pokud uzná návrh jako vhodný a využitelný, zařadí formulář do složky Kaizen in progress, a začíná navržené opatření realizovat. Jakmile je návrh úspěšně aplikován, přesune se formulář do zelené složky Kaizen done.

Následně se v pravém sloupci umísťují nejlepší návrhy na zlepšení, které jsou následně ohodnoceny.

*Tabulka 20: Statistika office kaizen  
(vlastní zpracování)*

Office Kaizen		
Stav	Počet	Podíl
Podáno	3	13%
K realizaci	12	50%
Probíhá	5	21%
Dokončeno	4	17%
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

V polovině května, tedy čtyři měsíce od zavedení kaizenu, bylo podáno celkem 24 návrhů na zlepšení administrativními pracovníky. Z toho jsou již 4 zrealizované, 5 je v procesu realizace a 12 je plánováno k realizaci, také došlo již k ocenění nejlepšího zlepšovacího návrhu. Kaizen v kanceláři se tedy zatím jeví jako úspěšný, jelikož ho zaměstnanci využívají a jejich návrhy jsou realizovatelné.

## 11.4 Návčikové hry

Nově jsou součástí procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců návčikové hry. Tyto hry tematicky navazují na odborná školení. Důvodem vytvoření her je převedení teoretických poznatků ze školení do praxe. Zaměstnanci si tedy mohou vyzkoušet v praxi to, co se na školeních naučili teoreticky. Tyto hry jsou určeny jak pro nově příchozí zaměstnance, tak i pro ty stávající. Hry jsou celkem tři. První je zaměřená na praktickou ukázkou 5S v administrativě, druhá na štíhlou výrobu přímo z prostředí firmy (zde je úkolem pracovníků osadit DIN lištu dle e-planu), a nakonec hra na téma One piece flow, tedy tok jednoho kusu. Hry jsou podrobněji popsány níže.

### 11.4.1 5S v administrativě

**Počet hráčů:** 1 a více.

**Hrací doba:** cca 40 minut.

**Pomůcky:** kancelářské potřeby (tužky, propisky, barevné lepící papírky, zvýrazňovače, atd.), 2x 25 karet s informacemi potřebnými k vyplnění formuláře, 2x prázdný formulář – jednou s barevným označením, jednou bez barevného označení.

**Průběh hry:** Hráč dostane karty a formulář bez barevného označení a dohledává v kartách informace potřebné k vyplnění formuláře. Poté co se mu formulář podaří vyplnit, dostane

karty a formulář s barevným označením a má 5 až 10 minut pro navržení a realizaci zlepšovacích opatření. Poté se hra opakuje. Obě kola jsou měřena pomocí stopek. Cílem je, aby druhé kolo trvalo kratší dobu než první.

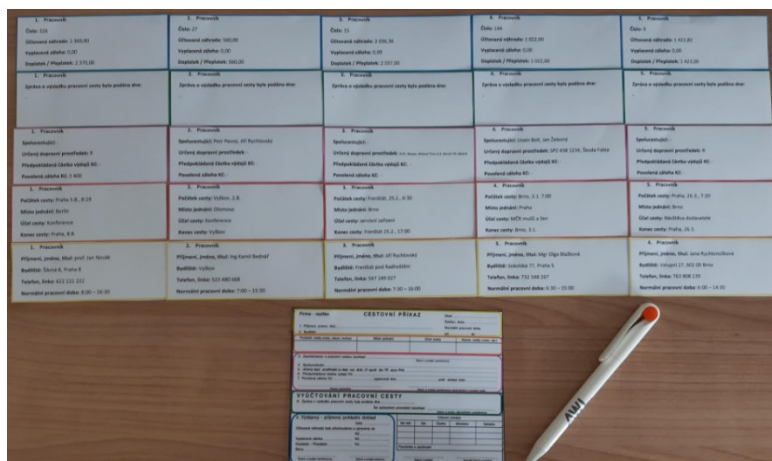
**Cíl hry:** Odhalit nedostatky v procesu (plýtvání) a snížit ve druhém kole čas potřebný pro vyplnění formuláře.

**Pedagogicko-didaktický cíl:** Využít teorii štíhlé administrativy v praxi pro zefektivnění celého procesu vyplňování formuláře. Ukázat pracovníkovi smysl principů štíhlé administrativy.



Obrázek 28: Nácviková hra – 5S v administrativě (vlastní zpracování)

V první kole dostane pracovník, prázdný formulář – cestovní příkaz, a rozházené kartičky s údaji, z nichž musí vybrat pouze potřebné informace a vyplnit formulář.



Obrázek 29: Nácviková hra – 5S v administrativě (vlastní zpracování)

Ve druhém kole dostane pracovník formulář s barevným rozlišením a také barevně označené kartičky, které si roztřídí dle potřeby a informace pouze jednoduše opíše.

### 11.4.2 Štíhlá výroba

**Počet hráčů:** 1 a více.

**Hrací doba:** cca 60 min.

**Pomůcky:** Prázdná DIN – lišta, svorkovnice, e-plan – nepřehledná černobílá verze, přehledná barevná verze.

**Návody:** Přehledný e-plan, nepřehledný e-plan.

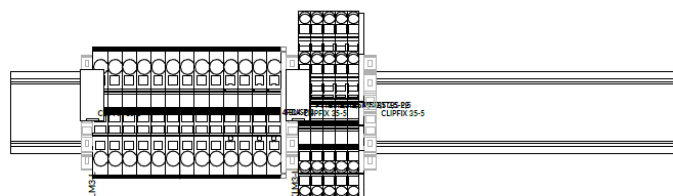
**Průběh hry:** Všechny pomůcky a nepřehledný návod v jedné krabici, pracovník musí krabici vybalit a zorientovat se, dle e-planu osadit DIN - lištu svorkovnicemi. Délka trvání činnosti bude měřena. Následně pracovník musí navrhnout a realizovat zlepšovací návrhy dle teoretických znalostí, odhalit plýtvání. Poté činnost opakuje, nyní s přehlednějším e-planem. Délka činnosti je opět měřena, čas musí být kratší než v prvním kole.

**Cíl hry:** Odhalit nedostatky v procesu (plýtvání) a snížit ve druhém kole čas potřebný pro osazení DIN – lišty.

**Pedagogicko-didaktický cíl:** Využít teorii štíhlé výroby v praxi pro zefektivnění celého procesu osazení DIN – lišty. Ukázat pracovníkovi smysl principů štíhlé výroby.



Obrázek 30: Nácviková hra – štíhlá výroba (vlastní zpracování)

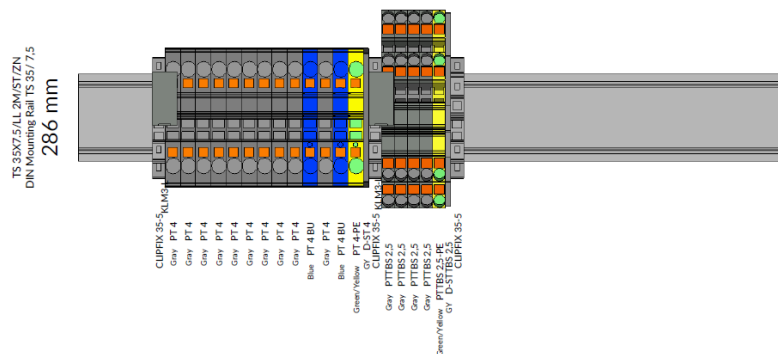


Obrázek 31: Nácviková hra – štíhlá výroba (interní zdroje společnosti)

V prvním kole pracovník dostane neosazenou lištu, svorky a šroubováky a nepřehlednou verzi plánu, podle kterého musí lištu osadit. Za těchto podmínek musí osadit lištu svorkami.

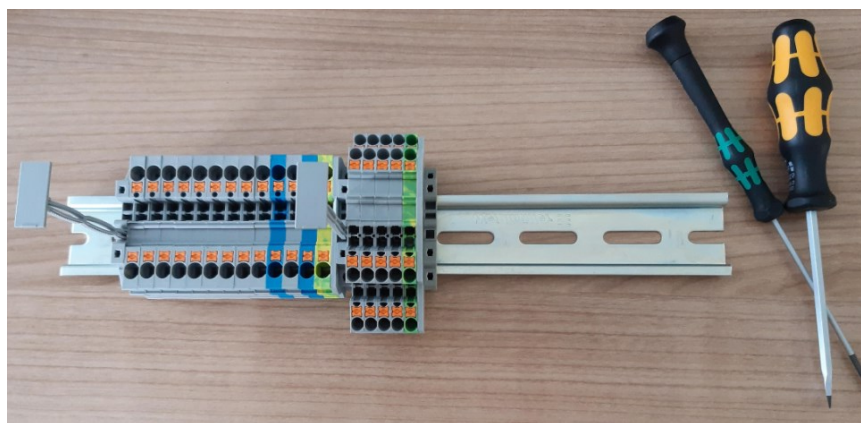


Obrázek 32: Nácviková hra – štíhlá výroba (vlastní zpracování)



Obrázek 33: Nácviková hra – štíhlá výroba (interní zdroje společnosti)

Ve druhém kole, by si měl pracovník dokázat uspořádat jednotlivé díly, tak aby to pro něj bylo přehledné a mohl rychleji pracovat. Ve druhém kole má k dispozici správnou formu plánu, barevnou a popsanou.



Obrázek 34: Nácviková hra – štíhlá výroba (vlastní zpracování)

Výsledkem je takto osazená lišta.

### 11.4.3 One piece flow

**Počet hráčů:** 6 - 7.

**Hrací doba:** cca 60 min.

**Pomůcky:** 5 papírů A4, 6 návodů, tužka, šablona, 2x kancelářská sponka, 2x nůžky, 2x malá sešivačka, 2x lepidlo, další pomůcky a materiál navíc.

**Návody:** 6 návodů.



**Průběh hry:** Tým se pokusí poskládat co nejvíce papírových květin ve stanoveném čase. Bude zde imitována výrobní linka, rozdělena do 6 pracovišť, případnou 7. osobou bude manipulát, který bude přenášet polotovary mezi jednotlivými pracovišti:

- přeložení papíru,
- nakreslení kolečka,
- zajištění sponkami,
- stříhání,
- skládání listů,
- kompletace.

V prvním kole, jsou veškeré pomůcky vprostřed stolu, hráči si je musí rozdělit a začít pracovat. Pracoviště jsou neuspořádaná. Délka trvání hry je měřena, aby nebyl překročen stanovený čas. Po uplynutí daného času, se kontroluje kvalita produktů a spočítají se produkty vyrobené v požadované kvalitě. Následně dojde ke zhodnocení hry a hráči navrhnou opatření pro zlepšení procesu. Následně se hra opakuje s novými opatřeními. Délka trvání hry je opět měřena a po uplynutí času, by měl tým vyrobit větší objem produkce než v předešlém kole.

**Cíl hry:** Vyrobit co největší počet papírových květin, v požadované kvalitě ve stanoveném čase.

**Pedagogicko-didaktický cíl:** Využít teoretických poznatků k odstranění úzkých míst a plýtvání. Ukázat pracovníkovi smysl principů štíhlé výroby.



Obrázek 35: Návčiková hra - one piece flow (vlastní zpracování)

V prvním kole jsou pracoviště neuspořádaná a veškeré pomůcky uprostřed stolu. Pracovníci se za těchto podmínek snaží vyrobit co nejvíce papírových květin v požadované kvalitě, ve stanoveném čase.



Obrázek 36: Nácviková hra - one piece flow (vlastní zpracování)

Ve druhém kole si pracovníci uspořádají pracoviště vedle sebe, dle materiálového toku. Na každé pracoviště si předem připraví potřebné pomůcky. Mohou navrhnout mnoho dalších opatření, jako sloučit některé operace a dát více pracovníků na jedno pracoviště a podobně.

### 11.5 Pravidla při změně pracovní pozice

Dalším řešeným tématem jsou pravidla při změně pracovní pozice. Jedná se o situaci kdy, stávající pracovník přechází z jedné pracovní pozice na jinou, například v rámci kariérního postupu. Pro tuto situaci je vytvořena zjednodušená forma školicího plánu.

Vedoucí pracovník, ke kterému stávající zaměstnanec přechází z jiného oddělení či jiné pozice, si zde vybere činnosti a školení, kterými požaduje, aby přecházející pracovník prošel, a také do plánu zaznačí požadovanou dobu trvání školení. Rozhodnutí o typu školení je tedy na vedoucím pracovníkovi a není striktně dané.

### 11.6 Sledovaná KPI

Pro kontrolu, zda je proces skutečně efektivně nastaven, stále funguje a nastavená pravidla jsou dodržována všemi zainteresovanými stranami, je nutné stanovit KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti. Pro úspěšné měření je nutné:

- stanovit KPI, pro proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců,
- stanovit způsob a zdroj pro sběr dat,

- stanovit způsob a interval vyhodnocování.

Nastavená KPI jsou následující:

- **Termíny plnění školicího plánu** – jak již bylo zmíněno, školicí plán obsahuje seznam úkolů a činností, kterými si nový pracovník musí projít v určitých časových intervalech. Tento plán bude tedy i východiskem, pro hodnocení procesu. Bude zde zachyceno, jestli pracovník plní požadované úkoly ve stanoveném čase.
- **Hodnotící pohovor** – dalším ukazatelem, bude hodnotící pohovor, který se bude konat v samotném závěru zkušební doby, tedy na konci třetího měsíce. Tento pohovor proběhne s vedoucím pracovníkem a ověří spokojenost nového pracovníka, zvládnutí jeho začlenění do společnosti a také silné a slabé stránky celého procesu zaškolení, protože jedině samotný účastník procesu jej dokáže objektivně zhodnotit. Hodnotící pohovor bude jedním z úkolů ve školicím plánu.
- **Hodnocení kvality procesu nástupu a adaptace** ze strany nově nastupujícího pracovníka. Po dokončení procesu adaptace nový pracovník absolvuje hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem, součástí tohoto pohovoru bude i hodnocení kvality procesu, které provede nový pracovník a ohodnotí jej na stupnici od 1 do 5. Tím získáme zpětnou vazbu od přímého účastníka procesu.
- **Procento plnění práce po dokončení procesu zaškolení** – dalším KPI je měření výkonnosti nově nastupujícího pracovníka poté co dokončí proces zaškolení.

## 12 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROJEKTU

Při analyzování procesu bylo zjištěno celkem šest rizik. Tato rizika jsou zachycena v diagramu, zobrazujícím proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců viz příloha P IV. Konkrétně se jedná o následující rizika:

- **pozdní informace o přijetí kandidáta,**
- **chybí harmonogram,**
- **nedostatek odborných školení,**
- **časová náročnost administrativních úkonů,**
- **chybí champion trainer,**
- **nízké využití tréninkového centra.**

Pro všechna tato zjištěná rizika, byla navržena a následně aplikována opatření, která zamezují nebo alespoň eliminují jejich výskyt v procesu. Přesné popisy jednotlivých opatření jsou podrobněji uvedeny v následujících kapitolách. V příloze P XXVI je uveden výstupní EPC diagram, zobrazující nově vytvořený proces nástupu a adaptace zaměstnanců.

### 12.1 Pozdní informace o přijetí kandidáta

Prvním rizikem vyskytujícím se ihned na začátku procesu, je pozdní informování personalistky o přijetí nového pracovníka. Toto riziko má přímý dopad na nástup nového pracovníka, jelikož pokud nastane, pracovník při svém nástupu nemá připravené pracovní místo. To konkrétně znamená, že může dojít k následujícím problémům:

- není k dispozici pracovní stůl, počítač a mobil,
- nejsou k dispozici přihlašovací údaje a přístupy do složek,
- není připravená dokumentace spojená s nástupem,
- není připraven vstupní čip.

Příprava pracovního místa při včasném informování personalistky zabere 71 minut čistého času. Součástí přípravy je však komunikace s mateřskou společností se sídlem v Holandsku, která zajišťuje případné opatření počítače a dalších pomůcek, pokud není k dispozici na české pobočce. Dále IT v Holandsku musí udělit přístupy a přihlašovací údaje. Veškerá tato komunikace a finální příprava může trvat až 14 dní.

Pokud však personalistka není informována předem, doba přípravy se může protáhnout až o 10 pracovních dní, což je v přepočtu 80 hodin. Jelikož hodinový náklad na jednoho THP

pracovníka společnost vyjde na 700 až 850 Kč, znamená to, že pokud nastane toto riziku, firmě to může způsobit náklady ve výši 56 000 Kč až 68 000 Kč.

Nově příchozí pracovník tedy v den nástupu nemá řádně připravené pracovní místo, nemůže proto zahájit proces zaškolení a musí čekat, než bude vše připraveno. Samotná příprava pracoviště zabere minimálně 10 pracovních dní, jelikož některé položky je nutné zajistit přes mateřskou společnost sídlící v Holandsku. Tímto dochází v procesu k plýtvání – čekání. Konkrétním příkladem plýtvání v procesu je, že pokud pracovník nemá připravený počítač, na kterém se může seznamovat například s intranetem, či pročitat potřebnou dokumentaci, ve chvíli, kdy na něj žádný pracovník nemá čas, aby ho školil, nový pracovník musí čekat.

### **Důvod vzniku rizika**

Zjištěným důvodem neinformování personalistky bylo, že v době její nepřítomnosti (kdy byla například na školení mimo sídlo firmy), došlo k rozhodnutí o přijetí nového pracovníka, ze strany vedení společnosti, a to v co nejbližším termínu. Tomu se dá předcházet tím, že pokud personalistka není v době rozhodnutí o přijetí nového pracovníka přítomna, dostane tuto informaci prostřednictvím e-mailu. Dalším řešením tohoto rizika je stanovení zastupující osoby, která v době nepřítomnosti personalistky, převezme informaci a připraví místo.

### **Nápravné opatření**

Pro zamezení vzniku tohoto rizika, je tedy nutné zajistit informování personalistky o nástupu nového pracovníka a to nejpozději 14 dní před samotným nástupem. Toho je docíleno vytvořením pracovní instrukce pro vedoucí pracovníky, která obsahuje chronologicky uspořádaný seznam činností. Jedná se o činnosti, které je nutné vykonat ještě před samotným nástupem nového pracovníka do společnosti. U každé činnosti je stanovena odpovědná osoba, která danou činnost vykonává.

Tabulka 21: Činnosti předcházející nástupu nového zaměstnance (vlastní zpracování)

Pracovní instrukce		
Úkol č.:	Činnost:	Odpovědná osoba / zástupce
1	Informovat personalistku o nástupu nového zaměstnance <b>3 týdny předem</b>	Vedoucí pracovník
2	Dotazník - získání osobních údajů	Vedoucí prac./personalistka
3	Opatřit laptop a mobil	Vedoucí pracovník
4	Příprava smlouvy	Personalistka
5	Podepsání smlouvy + dokumentace	Personalistka
6	Podklady k lékařské prohlídce	Personalistka
7	Příprava přístupů	Personalistka/vedoucí prac.
8	Přípravit pracovní místo	Vedoucí pracovník
9	Příprava vstupního čipu	Personalistka
10	Vytisknout školící plán zaměstnance	Vedoucí pracovník
11	Zadání údajů do systému	Personalistka
12	Příprava přihlašovacích údajů	IT NL
13	Aktualizace organizační struktury	Inženýr kvality

Do pracovních instrukcí byla přidána hned na první místo seznamu činností: **Informovat personalistku o nástupu nového zaměstnance 3 týdny předem**. Odpovědnou osobou je zde vedoucí pracovník.

## 12.2 Chybějící harmonogram

Dalším odhaleným rizikem v procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců je chybějící harmonogram pro zaškolení. Doposud vedoucí pracovníci sestavovali harmonogram individuálně s každým nově přichozím zaměstnancem, což zabralo 10 až 30 minut. Vzhledem k tomu, že náklad na 1 hodinu času vedoucího pracovníka činí 705 Kč, znamená to že, při každém nástupu nového pracovníka vznikne firmě náklad ve výši 117,5 až 352,5 Kč. Dále také ne vždy harmonogram obsahoval vše potřebné, jelikož vedoucí pracovník si v tu chvíli nemusel vzpomenout na vše potřebné a mohl opomenout některé činnosti. Na toto opomenutí se přijde buď v průběhu školení a musí se dodatečně plánovat, což opět zabere čas vedoucímu pracovníkovi a prodlouží se tím proces nástupu a adaptace, nebo se na činnost zapomene úplně a pracovník není proškolen vůbec. Činnosti týkající se procesu však nebyly ani jasně definované. Vedoucí pracovník do harmonogramu dává činnosti dle vlastního uvážení, chybí zde standardizace. Tento problém může být v budoucnu řešen vytvořením kvalifikační matice.

### Kvalifikační matice

Pro každou pracovní pozici, se stanoví přesně, které činnosti v harmonogramu jsou pro ni povinné a v jakém rozsahu. Díky tomu by o absolvovaných školeních nerozhodoval vedoucí pracovník, ale bylo by to pevně nastavené.

Tabulka 22: Návrh kvalifikační matice (vlastní zpracování)

	Druh školení			
Pracovní pozice				
		ANO		
			NE	

### Nápravné opatření

Pro odstranění tohoto rizika jsou vytvořeny a následně zavedeny do praxe tři **školicí plány**:

- pracovní instrukce pro vedoucí pracovníky,
- školicí plán – nový zaměstnanec,
- školicí plán – změna pracovní pozice.

#### 12.2.1 Pracovní instrukce pro vedoucí pracovníky

Tento seznam činností byl již uveden u rizika pozdní informace přijetí kandidáta (viz tabulka č. 21). Jak bylo popsáno, tento plán je určen pro vedoucí pracovníky a personalistku a obsahuje seznam činností, chronologicky uspořádaných, které je nutné vykonat ještě před samotným nástupem pracovníka do společnosti. Tak aby v den nástupu, bylo kompletně připraveno pracovní místo a pracovník mohl bez jakýchkoliv omezení zahájit proces zaškolení.

Vytvořený seznam činností, je do chodu společnosti aplikován prostřednictvím pracovních instrukcí pro vedoucí pracovníky. Tyto pracovní instrukce slouží k definování postupu a odpovědnosti při nástupu a adaptaci nových pracovníků a při adaptaci pracovníků měnících pozici. Odpovědnou osobou za tento dokument je personalistka. Seznam činností je zahrnut do kapitoly Aktivity před nástupem, zde je seznam uveden a popsán, tak aby bylo pochopitelné, k čemu slouží, a že musí být splněn. Dále pracovní instrukce zahrnují popis vyplnění

školicího plánu a plánu při změně pozice, aby vedoucí pracovník věděl, jak formuláře správně vyplnit a pracovat s nimi.

### 12.2.2 Školicí plán – nový zaměstnanec

Tento školicí plán definuje aktivity, včetně odpovědných osob, které jsou nezbytné pro zaškolení a adaptaci nového pracovníka. Aktivity začínají dnem nástupu nového pracovníka a končí hodnotícím pohovorem na konci zkušební doby, která trvá po dobu tří měsíců od nástupu. Školicí plán tedy zajistí, že nový pracovník má jasně dané činnosti, kterými si musí projít a v jakém časovém období. Díky tomu se tedy zamezí tomu, že nový pracovník například nebude mít co dělat, jelikož pokud se mu zrovna nebude mít kdo věnovat, může si ze seznamu činností vybrat činnost, kterou může vykonat samostatně bez pomoci jiného pracovníka, například studovat důležitou dokumentaci a podobně. Nikdo mu zároveň nemusí činnost v daném momentu vymýšlet a říkat mu co má dělat, když na něj nemá zrovna nikdo čas. A dále se nový pracovník nemusí ptát kolegů, co má dělat, což by kolegy vyrušilo při práci, přestali by vykonávat danou činnost a věnovali se nováčkovi. Následně by mohlo déle trvat než by na práci opět navázali a brzdilo by to průběh dalších procesů.

Školicí plán pro nové zaměstnance je rozdělen do několika fází. Každá fáze obsahuje seznam činností, spolu s instrukcemi, odpovědnou osobou, datem a kolonkami k podpisu nově nastupujícího pracovníka a odpovědné osoby. Tyto údaje jsou v dokumentu obsaženy z důvodu následného vyhodnocení. U každé činnosti bude uvedeno datum jejího splnění, z čehož následně vedoucí pracovník vyvodí, zda byla činnost splněna v požadovaném čase. Podpisy nového pracovníka a odpovědné osoby následně dokládají to, že obě strany stvrzují splnění činnosti.

Činnosti ve školicím plánu jsou chronologicky seřazeny. Celý plán je rozdělen do čtyř po sobě jdoucích fází:

- činnosti probíhající 1. až 3. den od nástupu,
- činnosti probíhající 1. týden od nástupu,
- činnosti probíhající 1. měsíc od nástupu,
- činnosti probíhající ve zkušební době (3 měsíce).

Kompletní školicí plán je k nahlédnutí v příloze P XXIV.

V **první fázi** jsou uvedeny činnosti, které nově nastupujícího pracovníka čekají v prvních třech dnech. Jedná se především o aktivity nutné pro zahájení procesu adaptace, jako předání



úctu a přístupů v počítači, představení společnosti, nutností je také proškolení v oblasti BOZP a PO. Odpovědnou osobou v této fázi je personalistka a vedoucí pracovník neboli přímý nadřízený nového pracovníka, u školení BOZP a PO je to externí společnost.

*Tabulka 23: První fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování)*

<b>Fáze:</b>	<b>Činnost:</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
<b>1. - 3. den</b>	Předání IT účtu a přístupu	Personalistka
	Předání vstupního čipu	Personalistka
	Představení společnosti	Vedoucí prac.
	Kolečko po firmě a představení kolegům	Vedoucí prac.
	Organizační schéma	Vedoucí prac.
	Timesheet	Personalistka
	Příručka zaměstnance	Personalistka
	Školení BOZP, PO a řidič referent	Externí společnost
	Vstupní instruktáž na pracovišti	Vedoucí prac.

**Druhá fáze** obsahuje činnosti probíhající v prvním týdnu od nástupu nového zaměstnance. Zde si zaměstnanec projde školením kvality, opatří si ochranné pomůcky potřebné při práci na daném pracovišti a následně je zahájeno samotné školení na oddělení, tedy na práci, kterou bude ve firmě vykonávat. Odpovědnými osobami je zde opět vedoucí pracovník a dále inženýr kvality, který pracovníka proškolí v oblasti kvality a vedoucí skladu, který novému pracovníkovi poskytne ochranné pomůcky.

*Tabulka 24: Druhá fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování)*

<b>Fáze:</b>	<b>Činnost:</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
<b>1. týden</b>	Školení kvality	Inženýr kvality
	Opatření OOPP	Koordinátor skladu
	Fotka na Brains	Fotograf
	Zaškolení na oddělení	Vedoucí prac.

**Třetí fáze** procesu obsahuje seznámení s vybranými dokumenty, jako etický kodex, který je ve firmě zavedený, instrukce k BOZP a také GDPR. Zmíněné dokumenty má nový pracov-

ník uložené ve složce, která je určena pro nové pracovníky, tak aby je měl přehledně k dispozici. Dokumenty si sám dle plánu prostuduje a následně podepíše do dokumentu školicí plán – nový zaměstnanec, že se s nimi seznámil. Odpovědnou osobou je zde personalistka.

*Tabulka 25: Třetí fáze procesu adaptace nového zaměstnance  
(vlastní zpracování)*

<b>Fáze:</b>	<b>Činnost:</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
<b>1. měsíc</b>	Etický kodex	Personalistka
	BOZP instrukce	Personalistka
	GDPR	Personalistka

Poslední, **čtvrtou fází** procesu je samotná adaptace pracovníka. Tato fáze začíná v den nástupu pracovníka a končí po uplynutí třech měsíců hodnotícím pohovorem s vedoucím pracovníkem. Tato část školicího plánu zahrnuje všechna oddělení společnosti. U každého oddělení vedoucí pracovník, již při přípravě pracovního místa, vybere, zda na daném oddělení bude probíhat praxe a pokud ano uvede také dobu trvání, nebo bude oddělení pracovníkovi pouze představeno. Dále vedoucí pracovník rozhoduje o školení v tréninkovém centru. Pokud se rozhodne pro začlenění tréninkového centra do procesu adaptace, uvádí také název tréninku.

Fáze obsahuje odborná školení, která jsou nově vytvořená, proto zde zatím nejsou uvedeny odpovědné osoby, jelikož ještě není stanoveno, kdo daná školení povede. Jedná se o školení time management a vedení porad, štihlá výroba a logistika, štihlá administrativa a efektivní komunikace. Tyto oblasti školení byly zvoleny v návaznosti na audit štihlé administrativy, ze kterého vyplynuly nedostatky právě v těchto oblastech.

Posledními body školicího plánu je hodnotící pohovor, který povede vedoucí pracovník s novým pracovníkem na konci jeho zkušební doby. Účelem je zjistit spokojenost nového pracovníka a získat zpětnou vazbu, zda je proces efektivně nastaven. Závěrem zaškolený pracovník předá svůj školicí plán vedoucímu pracovníkovi. Ten zkontroluje, zda jsou všechny činnosti na seznamu splněny v požadovaném čase a dokument archivuje. Zároveň pracovník ohodnotí kvalitu celého procesu nástupu a adaptace z jeho pohledu na stupnici od 1 do 5. Tak získáme zpětnou vazbu od samotného účastníka procesu o jeho kvalitě.

Tabulka 26: Čtvrtá fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování)

Zkušební doba (3 měsíce)	Výroba Jigů	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí výroby jigů
	Výroba Cell	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí výroby cel
	LOTO	<input type="checkbox"/>	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Předák výroby cel
	Výroba EC kabinetů	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí výroby EC kabinetů
	Sklad	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí skladu
	Programování a zprovoznování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí oddělení projektů
	Finanční oddělení	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Finanční ředitel
	Zásobování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Strategický nákupčí
	Proces kvality	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Inženýr kvality
	Neustálé zlepšování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Technik neustálého zlepšování
	Technik výroby	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Technik výroby
	Engineering	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí inženýringu
	Logistika	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Senior nákupčí/ nákupčí
	Projektový management	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Projektový manažer
	Tréninkové centrum	<input type="checkbox"/>	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	TWI trenér
	<i>vyplňte název TWI tréninku</i>				
	Time management a vedení porad	<input type="checkbox"/>	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	
	Štíhlá výroba a logistika	<input type="checkbox"/>	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	
	Štíhlá administrativa	<input type="checkbox"/>	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	
	Efektivní komunikace	<input type="checkbox"/>	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	
Hodnotící pohovor				Vedoucí pracovník	
Předání dokumentu				Vedoucí pracovník	

### 12.2.3 Školící plán – změna pracovní pozice

Proces nástupu a adaptace zaměstnanců souvisí také se změnou pracovní pozice v organizaci. Pokud totiž stávající pracovník mění pracovní pozici, musí si také projít procesem zaškolení. Z toho důvodu je součástí diplomového projektu také vytvoření školícího plánu pro změnu pracovní pozice.

Jak již bylo zmíněno, každý nově nastupující pracovník, získá školící plán, kde jsou uvedeny činnosti, které musí splnit a také oddělení na kterých se školí a v jakém rozsahu. Po dokončení procesu adaptace je tento školící plán archivován vedoucím pracovníkem, a to právě pro případ, že dojde ke změně pracovní pozice. Z plánu je zřejmé, co pracovník umí a v čem je zaučen a v čem naopak zaučen není. Proto nový vedoucí pracovník na základě tohoto plánu, může vybírat další školení, která jsou nutná pro výkon jeho nové pracovní pozice. Vedoucí pracovník tedy v plánu pouze zaškrtně školení, která vyžaduje pro danou práci a v jakém rozsahu a pracovník je splní.

V současné době však žádný z pracovníků nemá vyplněn školící plán, jelikož byl vytvořen až na základě diplomového projektu. Z toho důvodu je sestaven školící plán – změna pracovní pozice.

Tabulka 27: Školící plán – změna pracovní pozice (vlastní zpracování)

Fáze:	Oblast	Rozsah školení:				Odpovědná osoba
Změna pozice	Výroba Jigů	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí/Předák výroby jigů
	Výroba Cel	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí/Předák výroby cel
	LOTO	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	Předák výroby cel
	Výroba EC	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí/Předák výroby kabinetů
	Sklad	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí skladu/skladník
	Programování a zprovožňování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí oddělení projektů
	Finanční oddělení	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Finanční ředitel
	Zásobování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Strategický nákupčí
	Řízení kvality	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Inženýr kvality
	Neustálé zlepšování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Technik neustálého zlepšování
	Technik výroby	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Technik výroby
	Engineering	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Vedoucí konstrukčního oddělení
	Logistika	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Senior nákupčí/ nákupčí
	Projektový management	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím	Projektový manažer
	Tréninkové centrum	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	TWI trenér
	<i>vyplňte název TWI tréninku</i>					
	Time management a vedení porad	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	
	Štíhlá výroba a logistika	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	
Štíhlá administrativa	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE		
Efektivní komunikace	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE		

Jedná se o zkrácenou verzi školícího plánu nového zaměstnance. Pracovník mění pozici, zde zaškrtně školení, kterými již za dobu působení ve firmě prošel a na základě toho se pak jeho nový přímý nadřízený rozhodne, která další školení jsou pro vykonání dané pozice nutná. Dále může vedoucí pracovník také zvolit školení v tréninkovém centru a zaznačit název tréninku a odborná školení, která jsou v plánu uvedena.

### 12.3 Nedostatek odborných školení

Jednou z rizikových oblastí v procesu je také nedostatek odborných školení. Toto riziko bylo odhaleno v rámci auditu štíhlé administrativy. Pracovníkům chybí povědomí o metodách leanu a také o štíhlé administrativě. Konkrétně u pracovníků skladu (ti se řadí též mezi THP pracovníky), byla odhalena potřeba proškolení v oblasti štíhlé logistiky. Dále byly zjištěny mezery ve znalostech time managementu a vedení porad a také v metodách efektivní komunikace především té e-mailové.

Riziko spočívá v tom, že pracovníci neznají metody leanu, štíhlé administrativy a logistiky, v důsledku toho, nedokáží rozpoznat plýtvání na pracovišti a eliminovat jej. Tato dovednost je u pracovníků vybrané společnosti důležitá také proto, že společnost má metody leanu zahrnuté ve své celofiremní strategii.

## Nápravná opatření

Eliminace tohoto rizika je řešena prostřednictvím navržení a zavedení několika odborných školení, a to v oblastech, kde byly odhaleny nedostatky. Konkrétně tedy vznikla čtyři nová školení:

- štíhlá výroba a logistika,
- štíhlá administrativa,
- time management a vedení porad,
- efektivní komunikace.

Jelikož vybranou firmou je středně velká společnost, kde nenastupují každý měsíc desítky nových zaměstnanců, termíny školení jsou stanoveny periodicky, čtyřikrát do roka, vždy tedy jednou za tři měsíce. Školení jsou určena jak pro nově nastupující pracovníky, tak i pro stávající. Cílem je, aby si školením prošli všichni zaměstnanci.

### 12.3.1 Školení štíhlé výroby a logistiky

Prvním školením je školení zaměřené na oblast štíhlé výroby a logistiky. Potřeba tohoto školení vyplynula ze strategie společnosti, která má ve své strategii a cílech zahrnuté metody leanu. Aby tyto cíle mohla plnit, musí být všichni zaměstnanci proškoleni na danou oblast, aby plně chápali a podporovali zavádění metod ve společnosti. Jak popisuje Bauer (2015, s. 73) ve své knize *Leadership s využitím kaizen a lean*, pracovníkům je nutné metody objasnit, vysvětlit jim, jak metody fungují, proč je přínosné je zavádět a dodržovat, jinak může dojít k selhání.

Toto školení je určeno pro všechny pracovníky výroby a také pracovníky skladu.

### 12.3.2 Školení štíhlé administrativy

Jelikož při auditu štíhlé administrativy vyšlo najevo, že administrativním pracovníkům z velké části chybí představa o metodách štíhlé administrativy, bylo navrženo a vytvořeno školení právě na tuto oblast. Proškolení v oblasti štíhlé administrativy je důležité z toho důvodu, aby pracovníci zvládli odhalit nedostatky v nevýrobních procesech, mohli identifikovat plýtvání a minimalizovat jej, a také, aby mohli zefektivnit svoje vlastní každodenní pracovní činnosti.

Proškolení v oblasti štíhlé administrativy souvisí také se zavedením office kaizen. Předpokládá se, že pracovníci proškolení v této oblasti, budou schopní podávat více zlepšovacích návrhů a tyto návrhy budou především ve vyšší kvalitě.

Toto školení je určeno především pro THP pracovníky.

### 12.3.3 Školení time managementu a vedení porad

Potřeba školení v této oblasti vyplynula z výsledků auditu štíhlé administrativy. Jeho cílem je proškolení pracovníky v oblasti time managementu a také vedení porad, konkrétně, aby si každý pracovník zvládl efektivně naplánovat svůj den, to dopomůže k včasnému plnění úkolů a snížení přesčasů.

### 12.3.4 Školení efektivní komunikace

Toto školení je zaměřeno převážně na psaní e-mailů, jelikož ve společnosti dochází k rozesílání hromadných e-mailů, které jsou mnohdy zaslány i lidem, kteří danou informaci nepotřebují, tudíž dochází k zahlcování e-mailových schránek a plýtvání časem pracovníků při rozlišování relevantnosti zprávy. Cílem školení je tedy seznámit pracovníky s pravidly, jakým způsobem volit mezi komunikačními prostředky, aby byla komunikace co nejefektivnější, a jakým způsobem psát e-maily.

## 12.4 Časová náročnost administrativních úkonů

Při analyzování procesu byla dále zjištěna časová náročnost spojená s administrativními úkony. To znamená časové zatížení vedoucích pracovníků a personalistky v tomto procesu. Rizikovým se zde jeví především to, že v době, kdy se tito pracovníci zabývají daným procesem, nemohou vykonávat jinou činnost. Což může vést k pozastavení či zpoždování jiných procesů, nebo jak již bylo řečeno, může také dojít k protahování procesu nástupu a adaptace. To vše vede k vytváření plýtvání v procesech.

Řešením tohoto rizika je, jak již bylo popsáno výše:

- vytvoření harmonogramu,
- zavedení odborných školení,
- vytvoření manuálů pro nové pracovníky.

**Vytvoření harmonogramu** zajistí že, vedoucí pracovník již nemusí vytvářet harmonogram individuálně pro každého nově nastupujícího zaměstnance. Tím uspoří 10 až 30 minut času, vzhledem k nákladům na vedoucího pracovníka na 1 hodinu ve výši 705 Kč, se tímto ušetří

117,5 až 352,5 Kč na každého přijatého pracovníka. Dále jsou zde stanoveny odpovědné osoby, tudíž je jasně dané, kdo je, za kterou činnost odpovědný. Činnosti jdou chronologicky po sobě, v daných časových intervalech, každá odpovědná osoba tedy ví předem kdy se má novému pracovníkovi věnovat a může si tak činnost předem naplánovat do diáře.

Dalším návrhem na zlepšení do budoucna je, stanovení školitele pro každou pracovní pozici. Nyní může nového pracovníka školit na vykonávání práce kdokoli, koho určí vedoucí pracovník. Ne všichni pracovníci však mají potřebné vlastnosti pro školení ostatních. Proto by bylo vhodné stanovit na každou pozici osobu, která bude nově nastupujícího školit. Pro tyto školitele dále vytvořit školení v oblasti proškolení nových pracovníků.

Zavedení odborných školení je dalším řešením omezující výskyt tohoto rizika. Konkrétně **školení v oblasti štihlé administrativy**, je zaměřeno na popis druhů plýtvání v administrativních procesech. Pracovníci tedy budou schopni plýtvání lépe identifikovat a následně omezit či úplně odstranit. Dalším školením napomáhajícím při řešení tohoto problému je **školení time managementu**. Pracovníci si na základě tohoto školení budou schopni lépe zorganizovat svůj čas, a tedy i efektivně plánovat činnosti související s daným procesem, například i za pomoci metod a aplikací popsanych ve školení. Také **školení v oblasti efektivní komunikace** zde může pomoci, jelikož pracovníci se naučí mezi sebou lépe komunikovat a předávat si informace, například právě o plánovaném nástupu nového pracovníka a úkolech s tím spojených.

Další opatření, které přispělo ke snížení náročnosti procesu, je **vytvoření manuálů** pro práci v Outlooku, pro orientaci na intranetu a zaznamenávání docházky. Práci s těmito programy a prostředky většinou vysvětluje novému pracovníkovi personalistka, ta tím stráví zhruba 1 hodinu času, náklad na 1 hodinu času personalistky je 705 Kč, a i přesto pracovník nemusí pochytit všechny informace a dále se doptávat kolegů. Ti kvůli tomu přerušují svojí práci, aby nováčkovi pomohli a firmě tak vznikají další náklady, utopené v procesu nástupu a adaptace. Používáním manuálů se nový pracovník naučí pracovat s programy sám, bez pomoci kolegů a rychleji.

## 12.5 Chybějící champion trainer

Další rizikem v procesu je chybějící champion trainer. Toho riziko však přímo nesouvisí s procesem začlenění THP pracovníků na, který je diplomový projekt zaměřený. Avšak riziko je již zjištěno a zaznačeno v EPC diagramu, také je již v povědomí vedení společnosti a do budoucna se již plánuje jeho řešení.

Řešení je vybrání a následné zaškolení nového champion trainera pro školení metodou TWI.

### **12.6 Nízké využití tréninkového centra**

Toto riziko vyplývá z rizika předešlého. Tím, že ve společnosti není stanoven pracovník na pozici champion trainer, se nedostává potřebného školení trenérům TWI a ti tedy dále neškolí nově nastupující pracovníky pomocí metody TWI. Tréninkové centrum bylo zřízeno právě pro školení touto metodou, a proto tedy dochází k jeho nízkému využití. S vybráním a zaškolením nového champion trenéra se situace změní.

### **12.7 Vyhodnocení nákladů a úspor projektu**

Tabulka níže zachycuje veškeré náklady spojené s realizací diplomového projektu. Z tabulky vyčíst, že celkové náklady na projekt činí 45 694,91 Kč. Největší podíl na nákladech měly schůzky členů týmu, kde byly náklady vyčísleny na 39 480 Kč. Jako druhá nejnákladnější položka na seznamu je natáčení videí, kde bylo zapotřebí v průměru 1 hodina času na osobu, přičemž se do natčení zapojilo 7 pracovníků. Další náklady byly spojené s materiálem potřebným k realizaci nácvikových her a to především kancelářské potřeby a dále svorkovnice použité ve hře Štíhlá výroba.



Tabulka 28: Kalkulace nákladů na projekt v Kč bez DPH (vlastní zpracování)

Mzdové náklady				
	Prům. hod. sazba	Počet osob	Prům. počet hodin	Náklady celkem
Členové projektového týmu	705,00 Kč	4	14	39.480,00 Kč
Natáčení videí	705,00 Kč	7	1	4.935,00 Kč
Náklady na přípravu nácvikových her				
Položka	Množství	Cena za ks		Cena celkem
Lepidlo	2	48,80 Kč		97,60 Kč
Barevný papír	6	1,42 Kč		8,52 Kč
Sešíváčka	2	19,00 Kč		38,00 Kč
Náplň do sešíváčky	1	12,40 Kč		12,40 Kč
Nůžky	1	39,20 Kč		39,20 Kč
Tužka	2	6,45 Kč		12,90 Kč
Propiska	2	9,30 Kč		18,60 Kč
Zvýrazňovače - balení	1	146,00 Kč		146,00 Kč
Lepicí papírky	1	65,50 Kč		65,50 Kč
Kancelářská sponka	4	2,82 Kč		11,28 Kč
Tištěné dokumenty - černo-bílé	14	1,20 Kč		16,80 Kč
Tištěné dokumenty - barevné	11	5,80 Kč		63,80 Kč
Plochý šroubovák 0,6x3,5	1	88,00 Kč		88,00 Kč
Plochý šroubovák 0,4x2,5	1	96,75 Kč		96,75 Kč
DIN mounting rail TS 35/7,5	1	86,58 Kč		86,58 Kč
Clipfix 35-5	3	9,64 Kč		28,92 Kč
Svorka gray PT 4	10	8,72 Kč		87,20 Kč
Svorka blue PT 4 BU	2	10,91 Kč		21,82 Kč
Svorka green/yellow PT 4-PE	1	33,57 Kč		33,57 Kč
KLM3-L	2	15,52 Kč		31,04 Kč
Svorka GY D-ST 4	1	7,63 Kč		7,63 Kč
Svorka gray PTTBS 2,5	4	37,93 Kč		151,72 Kč
Svorka green/yellow PTTBS 2,5-PE	1	107,98 Kč		107,98 Kč
Svorka GY D-STTBS 2,5	1	8,10 Kč		8,10 Kč
<b>Náklady celkem</b>				<b>45.694,91 Kč</b>

Naproti tomu, realizací projektu se do budoucna zamezí velkému objemu plýtvání. Jako například čekání nového pracovníka na vybavení pracoviště, čímž firma zamezí utopeným nákladům ve výši 56 000 až 68 000 Kč. Dále se ušetří 117,50 až 352,50 Kč na každého nově nastupujícího pracovníka, tím že byl vytvořen plán školení a nemusí jej vedoucí pracovník vytvářet s každým novým pracovníkem, což vedoucím pracovníkům zabere od 10 do 30 minut. Dále se také ušetří čas personalistky, který věnuje tomu, že učí nového pracovníka práci v Outlooku, orientaci na intranetu a zaznamenávání docházky. Tato doba činí zhruba 1 hodinu času, což je pro firmu utopený náklad ve výši 705 Kč. Celkem tedy realizovaná opatření do budoucna ušetří firmě zhruba 56 822,50 až 69 057,50 Kč a to v případě nástupu pouze jednoho pracovníka.

## ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce je proces nástupu a adaptace nových pracovníků ve společnosti AWL – Technik, s.r.o. se sídlem v Napajedlech. Hlavním cílem této práce je zefektivnit již zmiňovaný proces nástupu a adaptace THP pracovníků, zeštíhlit jej a položit ve společnosti základy štíhlé administrativy. Tento cíl byl stanoven po vyhodnocení výsledků provedeného auditu štíhlé administrativy.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola se zabývá tématem lean managementu a jeho třemi pilíři což je štíhlá výroba, administrativa a logistika. Další kapitola se hlouběji zabývá štíhlou administrativou, popisem administrativních procesů, druhy plýtvání, které se zde vyskytují a také metodami zlepšování nevýrobních procesů, jako 5S a kaizen. Poslední kapitola je zaměřena na problematiku firemního vzdělávání, konkrétně na způsoby řízení znalostí ve společnostech, metody, které se k tomu využívají, dále je zde popsána metoda TWI. V neposlední řadě je zde teoreticky popsán celý proces nástupu a adaptace.

Praktická část začíná popisem společnosti a popisem neustálého zlepšování, které ve společnosti probíhá. Následuje analýza současného stavu administrativních procesů. Analýze předchází sestavení auditu štíhlé administrativy, který je následně použit pro analýzu současného stavu. Auditem prošla všechna nevýrobní oddělení. Prostřednictvím auditu byly zjištěny především nedostatky v procesu nástupu a adaptace. Jelikož se audit týkal nevýrobních procesů, jsou cílovou skupinou THP pracovníci. Následuje popis daného procesu a analýza prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s pracovníky zainteresovanými v procesu. Výstupem analytické části je šest zjištěných rizik v procesu.

V projektové části jsou v první řadě definovány cíle projektu, dále je uveden logický rámec, harmonogram a analýza rizik, sestavení projektového týmu o pěti lidech a upřesnění cílové skupiny. V další části jsou popsána opatření pro zefektivnění procesu, která jsou navržena na základě zjištěných rizik a aplikována do procesu. Poslední kapitolou projektové části je zhodnocení výsledů práce. Zde jsou vypsána jednotlivá rizika, která byla v analýze zjištěna, co rizika způsobují a jakým způsobem jsou eliminována, tak aby se v procesu zamezilo odhalenému plýtvání. V kapitole je také kalkulace nákladů na projekt, které v celkové výši činí 45 694,91 Kč. Avšak při aplikaci jednotlivých opatření je zamezeno velkému objemu plýtvání v procesu, ve formě utopených nákladů a to 56 822,50 až 69 057,50 Kč.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

AWL-Techniek Holding B.V., © 2020. O společnosti AWL [obrázek]. IN: AWL-Techniek Holding B.V. Napajedla [cit. 2019-12-09]. Dostupné z: <https://awl.nl/cs/>

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 9788026503903.

BEJČKOVÁ, Jana. Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část). *API - Akademie produktivity a inovací* [online]. Slaný, 2015 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>

BERCAW G., Roland. *Lean Leadership for Healthcare: Approaches to Lean Transformation*. New York: CRC Press, 2013. ISBN 978-1-4665-1554-3.

BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015. ISBN 978-80-7455-052-2

DENNIS, Pascal, 2016. *Lean production simplified: A Plain - Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. 3rd edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4987-0887-6.

DOSTÁL, Dušan. Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (1. část). *API - Akademie produktivity a inovací* [online]. Slaný, 2015 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25772n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1.-cast>

EJLER, Nicolaj, Flemming POULFELT a Fiona CZERNIAWSKA, 2011. *Managing the knowledge-intensive firm*. London: Routledge. ISBN 978-0-415-67802-5.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

Hiring Process Steps. Smart Recruiters [online]. Berlin, 2020 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hiring-process-steps/>

HRBÁČKOVÁ, Lucie, 2019. Štíhlá administrativa [prezentace v rámci předmětu Průmyslové inženýrství – metody I]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2019.

CHROMJAKOVÁ, Felicita, 2013. *Průmyslové inženýrství: Trendy zvyšování výkonnosti štíhlým řízením procesů*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-058-5.

Interní dokumentace společnosti

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-319-9.

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

KOŠTURIAK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978\_80-251-2349-2.

KOŠTURIAK, Ján. Štíhlý podnik. IPA Czech: More than Expected [online]. 2012 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/stihly-podnik>.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.

Nastal čas zlepšit administrativu. *IPA Slovakia* [online]. Žilina, 2015 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/nastal-cas-zlepsit-administrativu>

PAVELKA, Marcel. Monitoring podniku, definování potenciálu dalšího zlepšování. *API – Akademie produktivity a inovací* [online]. Slaný, 2015 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25779n-monitoring-podniku-definovani-potencialu-dalsiho-zlepsovani>

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

POLÁKOVÁ, Veronika a Roman BOBÁK, 2013. *Priemyselné inžinierstvo ako faktor konkurencie schopnosti výrobných podnikov*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-051-6.

ROSER, Christoph. *The Seven Types of Waste (Muda) – Now with 24 More Types of Waste Absolutely Free! All about lean* [online]. 2015 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://www.allaboutlean.com/muda/>

ROSER, Christoph. *How 5S works* [online]. 2015 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.allaboutlean.com/5s-method/>

ROTHER, Mike, 2010. *Toyota kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. New York: McGraw Hill. ISBN 9780071635233.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

Štíhlý materiálový a hodnotový tok. *MM Průmyslové spektrum* [online]. Praha, © 2010 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/stihly-materialovy-a-hodnotovy-tok.html>

Tandem HR our employment process chart. Tandem [online]. Berlin, 2018 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://tandemhr.com/best-hiring-practices/tandem-hr-our-employment-process-chart/>

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRT	Change request
DIN	Deutsche industrie norm
DPH	Daň z přidané hodnoty
EC	Electro cabinet
EPC	Event-driven Process Chain
ERP	Enterprise resource planning
GDPR	General data protection regulation
GTD	Getting things done
KPI	Key performance indicator
NVA	Non-Value Added
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PO	Požární ochrana
THP	Techniko hospodářský pracovník
TWI	Training within industry
VA	Value added
VE	Value enabling

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Základní stavební kameny štíhlého a inovativního podniku (Štíhlý materiálový a hodnotový tok, © 2010)</i> .....	12
<i>Obrázek 2: Rozlišování činností z pohledu zákazníka (Hrbáčková, 2019, s. 12, vlastní zpracování)</i> .....	14
<i>Obrázek 3: Druhy plýtvání ve výrobě (vlastní zpracování)</i> .....	14
<i>Obrázek 4: Druhy plýtvání v logistice (vlastní zpracování)</i> .....	16
<i>Obrázek 5: Fáze identifikace plýtvání v administrativě (Hrbáčková, 2019, s. 12)</i> ....	19
<i>Obrázek 6: Druhy plýtvání v administrativě (vlastní zpracování)</i> .....	20
<i>Obrázek 7: Procesní model (Fišer, 2014, s. 52)</i> .....	22
<i>Obrázek 8: Návaznost kroků metody 5S (vlastní zpracování)</i> .....	24
<i>Obrázek 9: Smyčka zvyku (Bauer, 2015, s. 106)</i> .....	26
<i>Obrázek 10: Základní kroky procesu nástupu (Tandem HR our employment process chart, © 2020)</i> .....	30
<i>Obrázek 11: Rozhodnutí o potřebě tréninku (Bartoňková, 2010, s. 132)</i> .....	34
<i>Obrázek 12: Logo společnosti (AWL-Techniek Holding B.V., © 2020)</i> .....	39
<i>Obrázek 13: Obloukové svařování (Interní zdroje společnosti)</i> .....	40
<i>Obrázek 14: Vychystávání přihrádek (Interní zdroje společnosti)</i> .....	40
<i>Obrázek 15: Kobot (Interní zdroje společnosti)</i> .....	40
<i>Obrázek 16: Organizační struktura – vedení společnosti (Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Obrázek 17: Organizační struktura – provozní ředitel (Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Obrázek 18: Organizační struktura – výroba (Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Obrázek 19: AIM House (Interní zdroje společnosti)</i> .....	45
<i>Obrázek 20: Prezentace videí pro nového pracovníka (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Obrázek 21: Prezentace videí pro nového pracovníka (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Obrázek 22: Prezentace videí pro nového pracovníka (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Obrázek 23: Úvodní snímek videa (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Obrázek 24: Závěrečný snímek videa (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Obrázek 25: Ukázka manuálu – Outlook v mobilu (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Obrázek 26: Ukázka manuálu – Rezervační systém (vlastní zpracování)</i> .....	84

<i>Obrázek 27: Office kaizen (vlastní zpracování) .....</i>	<i>90</i>
<i>Obrázek 28: Nácviková hra – 5S v administrativě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>92</i>
<i>Obrázek 29: Nácviková hra – 5S v administrativě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>93</i>
<i>Obrázek 30: Nácviková hra – štíhlá výroba (vlastní zpracování) .....</i>	<i>94</i>
<i>Obrázek 31: Nácviková hra – štíhlá výroba (interní zdroje společnosti) .....</i>	<i>94</i>
<i>Obrázek 32: Nácviková hra – štíhlá výroba (vlastní zpracování) .....</i>	<i>94</i>
<i>Obrázek 33: Nácviková hra – štíhlá výroba (interní zdroje společnosti) .....</i>	<i>95</i>
<i>Obrázek 34: Nácviková hra – štíhlá výroba (vlastní zpracování) .....</i>	<i>95</i>
<i>Obrázek 35: Nácviková hra - one piece flow (vlastní zpracování) .....</i>	<i>96</i>
<i>Obrázek 36: Nácviková hra - one piece flow (vlastní zpracování) .....</i>	<i>97</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Výsledky auditu štihlé administrativy – vedení společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 2: Výsledky auditu štihlé administrativy – finance (vlastní zpracování) .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 3: Výsledky auditu štihlé administrativy – konstrukce (vlastní zpracování) .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 4: Výsledky auditu štihlé administrativy – nákup (vlastní zpracování) .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 5: Výsledky auditu štihlé administrativy – sklad (vlastní zpracování) .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 6: Výsledky auditu štihlé administrativy – výroba (vlastní zpracování) .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 7: Výsledky auditu štihlé administrativy – projektový management (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 8: Výsledky auditu štihlé administrativy – personální oddělení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 9: Shrnutí výsledků auditu štihlé administrativy (vlastní zpracování) .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 10: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2019 (interní zdroje společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 11: Harmonogram nástupu a adaptace THP zaměstnance (interní zdroje společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 12: Časová náročnost procesu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 13: SIPOC – obsazení volné pozice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 14: SIPOC – proces nástupu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 15: Časová náročnost jednotlivých fází procesu na konkrétního pracovníka (vlastní zpracování) .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 16: Harmonogram diplomového projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 17: Analýza rizik (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 18: Legenda k analýze rizik (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 19: Činnosti předcházející nástupu nového zaměstnance (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 20: Statistika office kaizen (vlastní zpracování) .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabulka 21: Činnosti předcházející nástupu nového zaměstnance (vlastní zpracování) .....</i>	<i>101</i>
<i>Tabulka 22: Návrh kvalifikační matice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>102</i>
<i>Tabulka 23: První fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování) .....</i>	<i>104</i>

<i>Tabulka 24: Druhá fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování)</i> .....	104
<i>Tabulka 25: Třetí fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování)</i> .....	105
<i>Tabulka 26: Čtvrtá fáze procesu adaptace nového zaměstnance (vlastní zpracování)</i> .....	106
<i>Tabulka 27: Školící plán – změna pracovní pozice (vlastní zpracování) .....</i>	107
<i>Tabulka 28: Kalkulace nákladů na projekt v Kč bez DPH (vlastní zpracování).....</i>	112

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Grafické znázornění výsledků štihlé administrativy (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2019 (interní zdroje společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>61</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I      Audit štíhlé administrativy
- P II      Hodnotící škála
- P III     EPC diagram – proces obsazení volné pozice
- P IV     EPC diagram – proces nástupu a adaptace
- P V      Strukturovaný rozhovor – nový zaměstnanec – projektový management
- P VI     Strukturovaný rozhovor – nový zaměstnanec – oddělení výroby elektro kabinetů
- P VII    Strukturovaný rozhovor – nový zaměstnanec – oddělení výroby jigů
- P VIII   Strukturovaný rozhovor – nový zaměstnanec – oddělení konstrukce
- P IX     Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – vedení společnosti
- P X      Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – personální oddělení
- P XI     Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – oddělení výroby elektro kabinetů
- P XII    Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – projektový management
- P XIII   Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – sklad
- P XIV    Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – oddělení nákupu
- P XV     Strukturovaný rozhovor – vedoucí pracovníci – oddělení konstrukce
- P XVI    Strukturovaný rozhovor – TWI – vedení
- P XVII   Strukturovaný rozhovor – TWI – champion trainer
- P XVIII   Strukturovaný rozhovor – TWI – sklad
- P XIX    Strukturovaný rozhovor – TWI – výroba Jigů
- P XX     Strukturovaný rozhovor – TWI – výroba Cell
- P XXI    Logický rámeček
- P XXII   Mapa společnosti – první patro
- P XXIII   Mapa společnosti – druhé patro
- P XXIV   Školicí plán – nový zaměstnanec
- P XXV    Školicí plán – změna pracovní pozice

P XXVI Výstupní EPC diagram - proces nástupu a adaptace

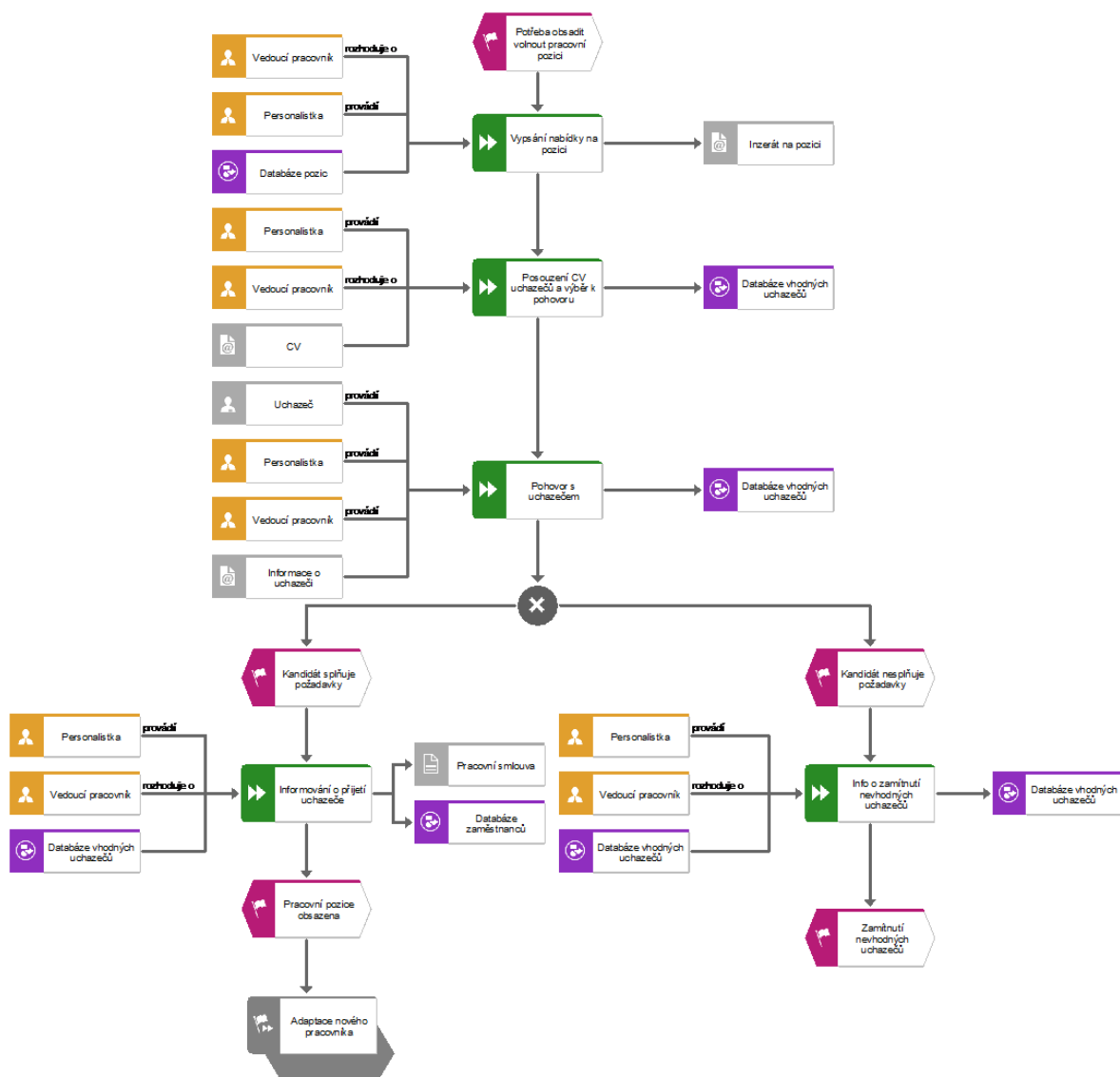
## PŘÍLOHA P I: AUDIT ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY

Faktor		Škála
Struktura	Vedení	1 Není zaveden žádný způsob vedení zlepšování procesů.
		2 Je zaveden způsob vedení zlepšování procesů, ale chybí aktivní výběr a přezkoumání projektů pro zlepšování procesů. Chybí potřebné zdroje.
		3 Vedení podporuje zlepšování procesů, aktivní výběr a přezkoumání projektů, ale chybí potřebné zdroje.
		4 Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.
		5 Vedení je sladěno a jsou k dispozici všechny potřebné zdroje pro podporu projektů.
	Štíhlá administrativa	1 Vedoucí pracovníci nemají povědomí a znalosti o štíhlé administrativě.
		2 Vedoucí pracovníci mají povědomí o štíhlé administrativě.
		3 Vedoucí pracovníci projevují pochopení pro štíhlou administrativu, ale nemají v ni důvěru.
		4 Vedoucí pracovníci prokazují dobré porozumění pro štíhlou administrativu a mají v ni důvěru, ale nejsou připraveni na rychlé zlepšování.
		5 Vedoucí pracovníci mají plné porozumění pro štíhlou administrativu a jsou připraveni na rychlé zlepšování.
	Administrativní pracovníci	1 Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, neznají 7 druhů plýtvání, zapojují se málo nebo vůbec do procesu zlepšování.
		2 Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, 7 druhů plýtvání znají jen zběžně, zapojují se částečně.
		3 Pracovníci jsou proškoleni, 7 druhů plýtvání znají, chybí zaškolovací metoda TWI.
		4 Pracovníci jsou proškoleni, metoda TWI je navržena, ale nevyužívá se.
		5 Pracovníci dobře znají metody štíhlé administrativy, metoda TWI je zavedena a používána, zaměstnanci se aktivně zapojují.
Cíle a KPI	1 Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	
	2 Oddělení má cíle i strategii pro oblast štíhlé administrativy, ale nedrží se jí zcela.	
	3 Oddělení má cíle i strategii pro oblast štíhlé administrativy, má stanoveny i KPI, ale nepracuje s nimi.	
	4 Oddělení se drží cílů i strategie pro oblast štíhlé administrativy, KPI měří, ale dále nevyužívá.	
	5 Oddělení má stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, drží se své strategie, měří KPI, kontroluje a vyhodnocuje.	
KPI	1 KPI nejsou pro oddělení stanovena.	
	2 KPI jsou stanovena a měřena, ale vykazují záporné výsledky.	
	3 KPI jsou stanovena a měřena, některé vykazují záporné výsledky.	
	4 KPI jsou stanovena, měřena a blíží se kladným hodnotám.	
	5 KPI jsou stanovena, měřena a jsou kladné.	
Administrativní procesy	Visual office Kaizen	1 Na pracovišti chybí vizuální pomůcky, nevyhovující layout zapříčiňující časté pohyby, chybí 5S.
		2 Na pracovišti jsou pouze nějaké vizuální pomůcky, layout není vyhovující a chybí 5S.
		3 Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.
		4 Na pracovišti jsou vizuální pomůcky i vyhovující layout, chybí však standardizace.
		5 Na pracovišti jsou vizuální pomůcky i vyhovující layout, 5S je zavedeno a pravidelně auditováno.
	Process office Kaizen	1 Na oddělení je velké množství admin. procesů, obsahujících úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkají se velkého počtu zaměstnanců.
		2 Je zde větší množství admin. procesů, existují úzká místa, prochází větším množstvím oddělení, netýkají se velkého počtu zaměstnanců.
		3 Je zde menší množství admin. procesů, existují úzká místa, prochází menším množstvím oddělení.
		4 Je zde menší množství admin. procesů, bez úzkých míst, prochází jen malým množstvím oddělení.
		5 Je zde jen omezené množství admin. procesů, bez úzkých míst, prochází jedním oddělením, nevyskytují se příliš často.
	Object office Kaizen	1 Procesy nepřidávají hodnotu produktu, nemají stanovené vstupy ani výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují velké množství dokumentů a dat.
		2 Procesy spíše nepřidávají hodnotu produktu, jsou náročné na zdroje a produkují velké množství dokumentů a dat.
		3 Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy nebo výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují hodně dokumentů a dat.
		4 Procesy spíše přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy i výstupy, nejsou příliš náročné na zdroje a produkují malé množství dokumentů a dat.
		5 Procesy přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy i výstupy, nejsou náročné na zdroje a produkují pouze potřebné dokumenty a data.
Prostor pro zlepšení admin. procesů	1 Služby jsou poskytovány pouze externím zákazníkům, neexistuje přehled procesů, dochází k vysoké chybovosti.	
	2 Služby jsou poskytovány také interním zákazníkům, jsou známé administrativní procesy, ale nejsou přiřazeny náklady.	
	3 Existuje přehled struktury administrativních procesů částečně i nákladů na ně, chybí schopnost přizpůsobení se zákazníkovi, variabilita v požadavcích i procesech.	
	4 Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou stejné a opakují se.	
	5 Náklady na procesy jsou optimalizovány, požadavky zákazníka i procesy jsou stejné a opakují se.	
SWOT	SW	1 Slabé stránky výrazně převažují, procesy jsou ztrátové, vyskytuje se mnoho problémů.
		2 Existuje více slabých stránek, vyskytují se problémy, vznikají ztráty ve většině procesů.
		3 Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.
		4 Existuje více silných stránek, vzniká jen málo ztrát, problémy jsou optimalizovány.
		5 Silné stránky výrazně převažují, jsou plně využity veškeré kapacity a procesy přispívají k zisku.
OT	1 Hrozby výrazně převyšují nad příležitostmi, není zaveden jednotný informační systém.	
	2 Existuje více hrozeb, administrativní procesy přinášejí jen málo příležitostí.	
	3 Příležitosti a hrozby jsou v rovnováze, je zaveden jednotný informační systém.	
	4 Existuje více příležitostí, chybí proškolení zaměstnanců.	
	5 Příležitosti výrazně převyšují nad hrozbami, pracovníci jsou proškoleni.	

## PŘÍLOHA P II: HODNOTÍCÍ ŠKÁLA

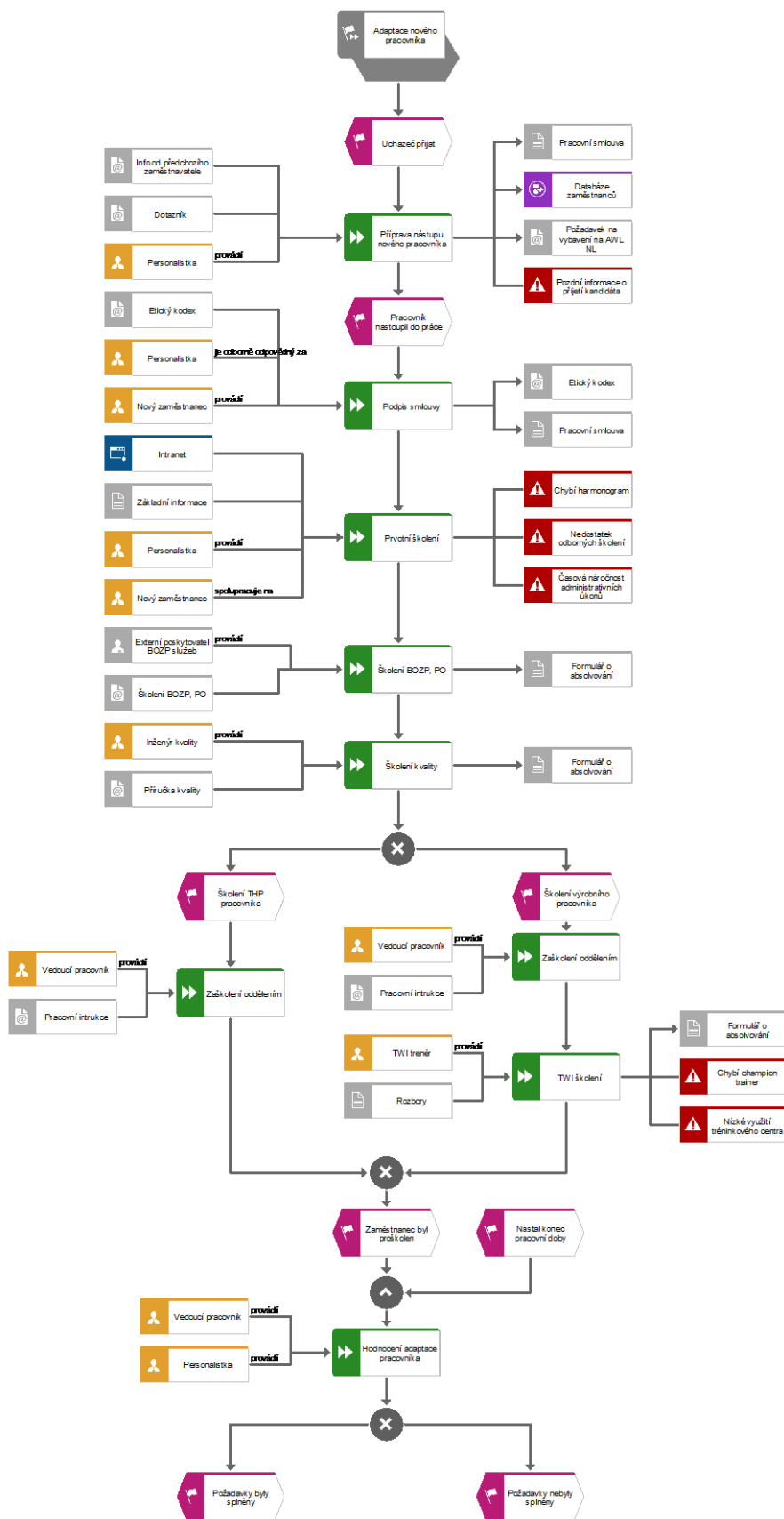
Faktor	Škála	
Struktura	Vedení	1 Není zaveden žádný způsob vedení zlepšování procesů.
		2 Je zaveden způsob vedení zlepšování procesů, ale chybí aktivní výběr a přezkoumání projektů pro zlepšování procesů. Chybí potřebné zdroje.
		3 Vedení podporuje zlepšování procesů, aktivní výběr a přezkoumání projektů, ale chybí potřebné zdroje.
		4 Vedení je sladěno, sleduje důležité metriky, chybí jen některé potřebné zdroje.
		5 Vedení je sladěno a jsou k dispozici všechny potřebné zdroje pro podporu projektů.
	Štíhlá administrativní	1 Vedoucí pracovníci nemají povědomí a znalosti o štíhlé administrativě.
		2 Vedoucí pracovníci mají povědomí o štíhlé administrativě.
		3 Vedoucí pracovníci projevují pochopení pro štíhlou administrativu, ale nemají v ni důvěru.
		4 Vedoucí pracovníci prokazují dobré porozumění pro štíhlou administrativu a mají v ni důvěru, ale nejsou připraveni na rychlé zlepšování.
		5 Vedoucí pracovníci mají plné porozumění pro štíhlou administrativu a jsou připraveni na rychlé zlepšování.
	Administrativní pracovníci	1 Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, neznají 7 druhů plýtvání, zapojují se málo nebo vůbec do procesu zlepšování.
		2 Pracovníci nejsou proškoleni v oblasti štíhlé administrativy, 7 druhů plýtvání znají jen zčásti, zapojují se částečně.
		3 Pracovníci jsou proškoleni, 7 druhů plýtvání znají, chybí zaškolovací metoda TWI.
		4 Pracovníci jsou proškoleni, metoda TWI je navržena, ale nevyužívá se.
		5 Pracovníci dobře znají metody štíhlé administrativy, metoda TWI je zavedena a používána, zaměstnanci se aktivně zapojují.
Cíle a KPI	1 Oddělení nemá stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, nejsou nastaveny KPI.	
	2 Oddělení má cíle i strategii pro oblast štíhlé administrativy, ale nedrží se jí zcela.	
	3 Oddělení má cíle i strategii pro oblast štíhlé administrativy, má stanoveny i KPI, ale nepracuje s nimi.	
	4 Oddělení se drží cílů i strategie pro oblast štíhlé administrativy, KPI měří, ale dále nevyužívá.	
	5 Oddělení má stanovené cíle v oblasti štíhlé administrativy, drží se své strategie, měří KPI, kontroluje a vyhodnocuje.	
KPI	1 KPI nejsou pro oddělení stanovena.	
	2 KPI jsou stanovena a měřena, ale vykazují záporné výsledky.	
	3 KPI jsou stanovena a měřena, některé vykazují záporné výsledky.	
	4 KPI jsou stanovena, měřena a blíží se kladným hodnotám.	
	5 KPI jsou stanovena, měřena a jsou kladné.	
Administrativní procesy	Visual office Kaizen	1 Na pracovišti chybí vizuální pomůcky, nevyhovující layout zapřičiňující časté pohyby, chybí 5S.
		2 Na pracovišti jsou pouze nějaké vizuální pomůcky, layout není vyhovující a chybí 5S.
		3 Na pracovišti jsou vizuální pomůcky, layout je vyhovující, chybí 5S.
		4 Na pracovišti jsou vizuální pomůcky i vyhovující layout, chybí však standardizace.
		5 Na pracovišti jsou vizuální pomůcky i vyhovující layout, 5S je zavedeno a pravidelně auditováno.
	Process office Kaizen	1 Na oddělení je velké množství admin. procesů, obsahujících úzká místa, procházející větším množstvím oddělení, týkají se velkého počtu zaměstnanců.
		2 Je zde větší množství admin. procesů, existují úzká místa, prochází větším množstvím oddělení, netýkají se velkého počtu zaměstnanců.
		3 Je zde menší množství admin. procesů, existují úzká místa, prochází menším množstvím oddělení.
		4 Je zde menší množství admin. procesů, bez úzkých míst, prochází jen malým množstvím oddělení.
		5 Je zde jen omezené množství admin. procesů, bez úzkých míst, prochází jedním oddělením, nevyskytují se příliš často.
	Object office Kaizen	1 Procesy nepřidávají hodnotu produktu, nemají stanovené vstupy ani výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují velké množství dokumentů a dat.
		2 Procesy spíše nepřidávají hodnotu produktu, jsou náročné na zdroje a produkují velké množství dokumentů a dat.
		3 Procesy částečně přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy nebo výstupy, jsou náročné na zdroje a produkují hodně dokumentů a dat.
		4 Procesy spíše přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy i výstupy, nejsou příliš náročné na zdroje a produkují malé množství dokumentů a dat.
		5 Procesy přidávají hodnotu produktu, mají stanovené vstupy i výstupy, nejsou náročné na zdroje a produkují pouze potřebné dokumenty a data.
Prostor pro zlepšení admin. procesů	1 Služby jsou poskytovány pouze externím zákazníkům, neexistuje přehled procesů, dochází k vysoké chybovosti.	
	2 Služby jsou poskytovány také interním zákazníkům, jsou známe administrativní procesy, ale nejsou přiřazeny náklady.	
	3 Existuje přehled struktury administrativních procesů částečně i nákladů na ně, chybí schopnost přizpůsobení se zákazníkovi, variabilita v požadavcích i procesech.	
	4 Existuje přehled struktury administrativních procesů, procesy jsou stejné a opakují se.	
	5 Náklady na procesy jsou optimalizovány, požadavky zákazníka i procesy jsou stejné a opakují se.	
SWOT	SW	1 Slabé stránky výrazně převažují, procesy jsou ztrátové, vyskytuje se mnoho problémů.
		2 Existuje více slabých stránek, vyskytují se problémy, vznikají ztráty ve většině procesů.
		3 Silné a slabé stránky jsou v rovnováze, stále se vyskytují problémy.
		4 Existuje více silných stránek, vzniká jen málo ztrát, problémy jsou optimalizovány.
		5 Silné stránky výrazně převažují, jsou plně využity veškeré kapacity a procesy přispívají k zisku.
	OT	1 Hrozby výrazně převyšují nad příležitostmi, není zaveden jednotný informační systém.
		2 Existuje více hrozeb, administrativní procesy přinášejí jen málo příležitostí.
		3 Příležitosti a hrozby jsou v rovnováze, je zaveden jednotný informační systém.
		4 Existuje více příležitostí, chybí proškolení zaměstnanců.
		5 Příležitosti výrazně převyšují nad hrozbami, pracovníci jsou proškoleni.

## PŘÍLOHA P III: EPC DIAGRAM – PROCES OBSAZENÍ VOLNÉ POZICE





## PŘÍLOHA P IV: EPC DIAGRAM – PROCES NÁSTUPU A ADAPTACE



## PŘÍLOHA P V: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – NOVÝ ZAMĚSTNANEC - PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	30.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Project management		
<b>Pracovník:</b>	Project manager		
Otázka			
1	Jak probíhalo prvotní zaškolení na HR oddělení?		
2	Jak probíhalo zaškolení na Vašem pracovišti?		
3	Jak dlouho trval proces zaškolení? (než bylo možné vykonávat práci samostatně)		
4	Jak jsou zapisovány hodiny v timesheetu? (na training / na projekt)		
5	Bylo součástí školení TWI? Pokud ano, jak probíhalo?		
6	Probíhala alespoň část školení v treninkovém centru?		
7	Připadá Vám školení dostatečné nebo pociťujete nějaké nedostatky?		
1	Školení na BOZP, PO, ŘR, podepsání smlouvy, základní informace.		
2	Probíhalo s nadřízeným, seznámení se společností, s náplní práce a zaškolení na projekty, od nejjednodušších projektů po ty těžší.		
3	Proces trval oficiálně dva měsíce.		
4	Dva měsíce byly hodiny v timesheetu zapisovány na training.		
5,6	TWI bylo součástí školení, probíhalo ve školícím centru.		
7	Ano, školení bylo dostačující, nový pracovník musí být proaktivní, hodně se ptát.		

## PŘÍLOHA P VI: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – NOVÝ ZAMĚSTNANEC – ODDĚLENÍ VÝROBY ELEKTRO KABINETŮ

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	30.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Elektro kabinety		
<b>Pracovník:</b>	Pracovník oddělení		
Otázka			
1	Jak probíhalo prvotní zaškolení na HR oddělení?		
2	Jak probíhalo zaškolení na Vašem pracovišti?		
3	Jak dlouho trval proces zaškolení? (než bylo možné vykonávat práci samostatně)		
4	Jak jsou zapisovány hodiny v timesheetu? (na training / na projekt)		
5	Bylo součástí školení TWI? Pokud ano, jak probíhalo?		
6	Probíhala alespoň část školení v treninkovém centru?		
7	Připadá Vám školení dostatečné nebo pociťujete nějaké nedostatky?		
1	Školení na BOZP, PO, ŘP, podepsání smlouvy, základní informace.		
2	Základ byl zaměstnanci předán během tří dnů. Zaměstnanec je nyní v procesu zaškolení.		
3	Pro školení je vymezen měsíc.		
4	Zaměstnanec si měsíc zapisuje hodiny na trening.		
5	TWI nebylo součástí školení (na oddělení v současnosti není přítomen trenér).		
6	V TC nebyl.		
7	Školení je spíše dostačující.		

## PŘÍLOHA P VII: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – NOVÝ ZAMĚSTNANEC – ODDĚLENÍ VÝROBY JIGŮ

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	30.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Výroba		
<b>Pracovník:</b>	Vedoucí oddělení Jigů		
Otázka			
1	Jak probíhalo prvotní zaškolení na HR oddělení?		
2	Jak probíhalo zaškolení na Vašem pracovišti?		
3	Jak dlouho trval proces zaškolení? (než bylo možné vykonávat práci samostatně)		
4	Jak jsou zapisovány hodiny v timesheetu? (na training / na projekt)		
5	Bylo součástí školení TWI? Pokud ano, jak probíhalo?		
6	Probíhala alespoň část školení v treninkovém centru?		
7	Případá Vám školení dostatečné nebo pociťujete nějaké nedostatky?		
1	Nejdená se o školení nového zaměstnance, ale pouze o povýšení.		
2	Na danou pozici se zaměstnanec školil tři měsíce, školil ho jeho předchůdce, než mu pozici předal.		
3	Zaškolení trvalo tři měsíce.		
4	Tři měsíce byly hodiny zapisovány na trening.		
5	TWI nebylo součástí školení, pracovník nebyl ve firmě nový.		
6	V TC nebyl.		
7	Školení bylo dostačující jelikož hodně věcí už znal. Pokud by však šlo o nově příchozího zaměstnance, školení by muselo být podrobnější a delší.		

## PŘÍLOHA P VIII: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – NOVÝ ZAMĚSTNANEC – ODDĚLENÍ KONSTRUKCE

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	7.10.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Engineering		
<b>Pracovník:</b>	Procesní inženýr		
Otázka			
1	Jak probíhalo prvotní zaškolení na HR oddělení?		
2	Jak probíhalo zaškolení na Vašem pracovišti?		
3	Jak dlouho trval proces zaškolení? (než bylo možné vykonávat práci samostatně)		
4	Jak jsou zapisovány hodiny v timesheetu? (na training / na projekt)		
5	Bylo součástí školení TWI? Pokud ano, jak probíhalo?		
6	Probíhala alespoň část školení v treninkovém centru?		
7	Připadá Vám školení dostatečné nebo pociťujete nějaké nedostatky?		
1	Součástí prvotního zaškolení bylo předání základních informací, předání čipu a dokumentů. Školení BOZP a PO provedla externí firma.		
2	Zaškolení probíhalo v Holandsku, jelikož pro zaškolení na pozici procesního inženýra nebyla v Česku žádná vhodná osoba.		
	Školení probíhalo zapochodu, školený pracovník byl zařazen do procesního týmu a pokud něco nevěděl nebo něčemu nerozuměl ptal se. V Česku procesní tým není.		
3	Školení probíhalo měsíc v Holandsku. Nyní pokračuje v Česku, zde pracuje sám, ale pokud neví, ptá se kolegů.		
4	V Holandsku byly hodiny zapisovány na training, v Česku již na projekt.		
5,6	Školení metodu TWI proběhlo v Holandsku, byl tam také v TC. V Česku již ne.		
7	Školení bylo dostačující.		

## PŘÍLOHA P IX: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUcí PRACOVNÍCI – VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	17.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Vedení		
<b>Pracovník:</b>	Provozní manažer		
	<b>Otázka</b>		
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
1	Harmonogram není stanoven.		
2	V rámci TWI jsou stanoveny osoby (trenéři), ti působí ve výrobě. Na nevýrobních odděleních osoby stanoveny nejsou, každé oddělení si zaškolování řeší operativně.		
3	Postupy pro zaškolení nových pracovníků nejsou jasně stanoveny.		
4	Součástí zaškolování je seznámení s vyplněním docházky, příručka pro zaměstnance a BOZP, další školení jsou individuální dle oddělení.		

## PŘÍLOHA P X: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUCÍ PRACOVNÍCI – PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
Datum:	18.9.2019	Zpracoval:	MCY
Oddělení:	Personální oddělení		
Pracovník:	Personalistka		
Otázka			
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jak dlouho trvá proces zaškolení?		
5	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
6	Je součástí sw Targetu referral program? Využívá společnost referral program?		
7	Jaká je míra fluktuace zaměstnanců?		
1	Harmonogram zatím není stanovený, HR plánuje zavést v příštím roce přesnější plán. První část plánu by byla jednotná pro všechny, další dle oddělení a pozice.		
2	Každé oddělení by mělo mít jasně stanovenou osobu zodpovědnou za školení. Touto osobou je přímý nadřízený.		
3	Nový zaměstnanec je vedoucí HR seznámen s organizační strukturou, intranetem, aby věděl co kde najde, dále je seznámen s tvorbou docházky, včetně funkce čipu, dostane přihlašovací údaje, a další potřebné položky, popřípadě dokončení papírování. Poté je předán na dané oddělení.		
4	Proces zaškolení na oddělení HR trvá cca 2 hodiny.		
5	Nový zaměstnanec je proškolen na BOZP, příručku kvality, další školení si řeší oddělení.		
6	Referral program zde funguje, bez potřeby softwaru.		
7	Za poslední čtvrtletí 1,8 %.		

## PŘÍLOHA P XI: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUcí PRACOVNÍCI – ODDĚLENÍ VÝROBY ELEKTRO KABINETŮ

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	23.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Výroba elektro kabinetů		
<b>Pracovník:</b>	Vedoucí oddělení		
Otázka			
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jak dlouho trvá proces zaškolení?		
5	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
1	Harmonogram je stanovený, pracovník jde do T.C. a je školen metodou TWI.		
2	Zodpovědnými osobami jsou mistr a VSL.		
3	Nový zaměstnanec projde všemi odděleními, aby pochopil jak firma funguje. Absolvuje TWI a poté rotuje po jednotlivých pracovištích.		
4	Délka zaškolení je opět individuální dle schopností pracovníka. Minimálně však 14 dní.		
5	Součástí nejsou žádná odborná školení.		



## PŘÍLOHA P XII: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUCÍ PRACOVNÍCI – PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	23.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Projektový management		
<b>Pracovník:</b>	Projektový manažer		
	<b>Otázka</b>		
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jak dlouho trvá proces zaškolení?		
5	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
1	Harmonogram není pevně stanoven, vedoucí pracovník (provozní manažer) sestavuje individuálně. Vždy se začíná zaučovat na jednoduchých projektech.		
2	Zodpovědnou osobou je vedoucí pracovník - provozní manažer.		
3	Poté co si pracovník projde školením na oddělení HR, projde celou firmou, aby se seznámil s jejím chodem. Projektový manažer využívá také tréninkového centra. Následně se učí řídit projekty a průběžně se školí na používané sw. Začíná u nejjednoduších projektů.		
4	Zaškolení trvá minimálně měsíc, než je nový pracovník schopen pracovat samostatně.		
5	Součástí školení je BOZP, PO a ŘP.		

## PŘÍLOHA P XIII: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUCÍ PRACOVNÍCI – SKLAD

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
Datum:	19.9.2019	Zpracoval:	MCY
Oddělení:	Sklad		
Pracovník:	Vedoucí skladu		
Otázka			
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jak dlouho trvá proces zaškolení?		
5	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
1	Oddělení má stanovený přesný harmonogram pro první den nástupu.		
2	Odpovědnou osobou je vedoucí skladu.		
3	Zaškolení probíhá dle harmonogramu: Nejprve jsou novému zaměstnanci přiděleny pracovní pomůcky, následuje prohlídka skladu, poté se zaučí na práci v systému (ERP,...), musí se naučit naskladnění, transporty, vyskladnění a milkrun, závěrem je shrnutí celkého školení a ukázka vyplnění timesheetu.		
4	Školení je naplánováno na 8 hodin, z toho 4 hodiny TWI.		
5	Součástí nejsou žádná odborná školení.		

## PŘÍLOHA P XIV: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUCÍ PRACOVNÍCI – ODDĚLENÍ NÁKUPU

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
<b>Datum:</b>	23.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Oddělení nákupu		
<b>Pracovník:</b>	Nákupčí		
	<b>Otázka</b>		
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jak dlouho trvá proces zaškolení?		
5	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
1	Harmonogram sestavuje VSL - vytvoří zaškolovací plán a pověří zodpovědnou osobu. Nově příchozí zaměstnanec si se zodpovědnou osobou projde všechna oddělení a seznámi se s nimi.		
2	Zodpovědnou osobu stanoví VSL, na základě délky praxe a zkušeností.		
3	Po seznámení se s celou firmou, začne zaškolování v systému. Školení začíná učením se nejjednoduších objednávek až po objednání celého projektu.		
4	Proces zaškolení trvá třičtvrtě roku, než je nákupčí schopen pracovat zcela samostatně. Délka zaškolení je individuální, záleží také na zkušenostech a praxi nového zam.		
5	Součástí nejsou žádná odborná školení.		

## PŘÍLOHA P XV: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VEDOUCÍ PRACOVNÍCI – ODDĚLENÍ KONSTRUKCE

Analýza procesu nástupu nových zaměstnanců			
Datum:	7.10.2019	Zpracoval:	MCY
Oddělení:	Oddělení konstrukce		
Pracovník:	Vedoucí oddělení		
	<b>Otázka</b>		
1	Je stanovený přesný harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?		
2	Jsou na každém oddělení stanoveny zodpovědné osoby, které se novému zaměstnanci věnují?		
3	Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?		
4	Jak dlouho trvá proces zaškolení?		
5	Jsou součástí zaškolování i jiná školení než BOZP? (např.: kvalita, lean,...)		
1	Harmonogram není stanoven.		
2	Na oddělení konstrukce je to komplikovanější, jelikož oddělení je rozděleno na několik disciplín. Proto není stanovena konkrétní osoba. Pouze je přidělen senior pracovník (podle šikovnosti a kdo je po ruce).		
3	Nový pracovník jde nejprve do výroby (na měsíc - liší se od disciplíny, šikovnosti,...) aby se seznámil s charakteristikou výrobků a výrobními postupy. Poté přejde na oddělení konstrukce, kde je přiřazen k senior pracovníkovi. Učí se za pochodu od odpovědné osoby, opět záleží na disciplíně, zkušenostech a šikovnosti školeného.		
4	Jeden měsíc ve výrobě, dále konstrukce, délka zaškolení je individuální.		
5	Jiná školení záleží na potřebě, co vše nový pracovník umí a co bude potřebovat k práci. Školení probíhají buď v Česku externí firmou nebo v Holandsku.		
	Nedostatek:		
	Chybí přesný harmonogram pro školení, není stanoven seznam činností, které musí pracovník zvládnout.		

## PŘÍLOHA P XVI: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – TWI – VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu TWI			
<b>Datum:</b>	17.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Vedení		
<b>Pracovník:</b>	Provozní manažer		
Otázka			
1	Jak probíhalo zaškolení na trenéra? Kolik času to zabralo?		
2	Co obnáší pozice trenéra TWI?		
3	Působí ve firmě školitel TWI?		
1	Prvotní školení prováděla externí firma, trvalo cca 2 dny.		
2	Školitel musí být proškolený na TWI, na základě toho dokáže školit nové i stávající zaměstnance a samotné trenéry TWI.		
	Školitel si vede celý systém zaškolování, kontrolu jak školení probíhá, organizuje kdo a kdy bude na co proškolen.		
	Školitel je odpovědný za matici schopností, na jejímž základě také plánuje.		
3	Původní školitel již na této pozici nepůsobí, zatím nebyla nalezena náhrada.		
	Prioritou v oblasti TWI je zvolit nového školitele.		
	Kritéria: schopný, výkonný, ochotný a motivovaný k vykonávání této pozice.		
	Nový školitel nebyl vybrán, jelikož v poslední době není potřeba nových pracovníků.		

## PŘÍLOHA P XVII: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – TWI – CHAMPION TRAINER

Analýza současného stavu TWI			
Datum:	16.9.2019	Zpracoval:	MCY
Oddělení:	Champion trainer		
Pracovník:	Školitel trenérů		
	<b>Otázka</b>		
1	Jak probíhalo zaškolení na trenéra? Kolik času to zabralo?		
2	Co obnáší pozice trenéra TWI?		
3	Jak probíhá školení pracovníků?		
4	Jak často probíhá školení TWI?		
5	Jak je to časově náročné?		
6	Je tento způsob zaškolení přínosný? Co by se dalo zlepšit?		
7	Funguje ve firmě tréninkové centrum? V jaké podobě?		
1	Školitel byl proškolen externí společností na job instruction (cca 10 hod.). Nyní se však pozice zřekl. Navíc byl proškolen na kurz pro interní školitele - aby mohl školit nové trenéry.		
2	Školitel musí mít lepší pracovní výsledky než ostatní pracovníci, aby zvládl školit nové pracovníky a zároveň plnil svoji práci. Důležitou vlastností školitele jsou komunikační schopnosti. Školitel musí školit pracovníky na standardizované věci (stále stejné, opakující se).		
3	Musí být daný postup. Materiály pro školení jsou ve skříni <b>tréninkového centra</b> - seznam postupů, harmonogram, rozbor (ve 3 krocích).		
4	TWI probíhá s každým nově příchozím zaměstnancem - organizuje školitel a VSL. VSL byli proškoleni aby měli přehled o tom, co budou umět nové příchozí zaměstnanci, ale sami neškolí. Stávající zaměstnanci - v případě změn v rozborech. Každý rozbor může mít více variant 1.0, 1.1,... pokud se aktualizují. Proto je důležité hlídat si na kterou variantu je pracovník školen - vždy musí být ta nejnovější.		
5	Délka školení je individuální - odvíjí se v závislosti na školící činnosti a šikovnosti pracovníka. Základ pro školení nového pracovníka je 16 hod.		
6	Metoda je přínosná, pokud se provádí správně a zapojují se všichni odpovědní pracovníci. Každá firma má individuální školící činnosti, proto je důležité hledat neustále zlepšení.		

## PŘÍLOHA P XVIII: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – TWI – SKLAD

Analýza současného stavu TWI			
Datum:	16.9.2019	Zpracoval:	MCY
Oddělení:	Sklad		
Pracovník:	Vedoucí skladu		
	<b>Otázka</b>		
1	Jak probíhalo zaškolení na trenéra? Kolik času to zabralo?		
2	Co obnáší pozice trenéra TWI?		
3	Jak probíhá školení pracovníků?		
4	Jak často probíhá školení TWI?		
5	Jak je to časově náročné?		
6	Je tento způsob zaškolení přínosný? Co by se dalo zlepšit?		
7	Funguje ve firmě tréninkové centrum? V jaké podobě?		
1	Školení vedl školitel trenérů, formou prezentace, trvalo to asi 2 dny.		
2	Zaškolování nově příchozích zaměstnanců na oddělení, včetně pracovních postupů. Školení stávajících zaměstnanců, v případě chybějícího zaškolení na pracovní postup.		
3	Byla vytvořena tabulka s pracovními postupy (seznam činností, které musí pracovník oddělení umět), pokud pracovníkovi chybí nějaká část, musí být proškolen. Musí probíhat pravidelná kontrola, jelikož mohou nastat změny v postupech.		
4	S příchodem nového zaměstnance (kdykoli v měsíci) - nejprve seznámení s pracovní náplní, následně školení TWI. S novým pracovním postupem, či změnou v pracovním postupu - několikrát do roka.		
5	Školení trvá cca půl dne (4 hodiny).		
6	Způsob je přínosný. Zlepšení - školení na trenéry je nedostačující, chybí přesná pravidla pro sestavení pracovních postupů. Školit více do hloubky.		
7	T. C. - nad skladem, ale pouze pro školení výroby. Experience centrum - na hale 3, práce s roboty, svařování, programování.		

## PŘÍLOHA P XIX: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – TWI – VÝROBA JIGŮ

Analýza současného stavu TWI			
Datum:	16.9.2019	Zpracoval:	MCY
Oddělení:	Výroba jigů		
Pracovník:	Pracovník oddělení		
Otázka			
1	Jak probíhalo zaškolení na trenéra? Kolik času to zabralo?		
2	Co obnáší pozice trenéra TWI?		
3	Jak probíhá školení pracovníků?		
4	Jak často probíhá školení TWI?		
5	Jak je to časově náročné?		
6	Je tento způsob zaškolení přínosný? Co by se dalo zlepšit?		
7	Funguje ve firmě tréninkové centrum? V jaké podobě?		
1	Školení probíhalo se školitelem trenérů, bylo nutné naučit se jednotlivé rozbory (cca 20 minut jeden).		
	Jednotlivé rozbory jsou na Brainsu.		
2	Cílem je dobře zaškolit nově příchozího zaměstnance.		
3	Školen probíhá dle principů metody TWI.		
4	Školení probíhá s každým novým zaměstnancem, nebo pokud stávající zaměstnanec není dostatečně proškolen probíhá přeškolení.		
5	Délka trvání je individuální, odvíjí se od šikovnosti zaškolovaného.		
6	Ano, není co zlepšovat.		
7	Tréninkové centrum je nad skladem, využívá se. Nyní však delší dobu nenastoupil nový pracovník, proto je TWI nevyužívané.		



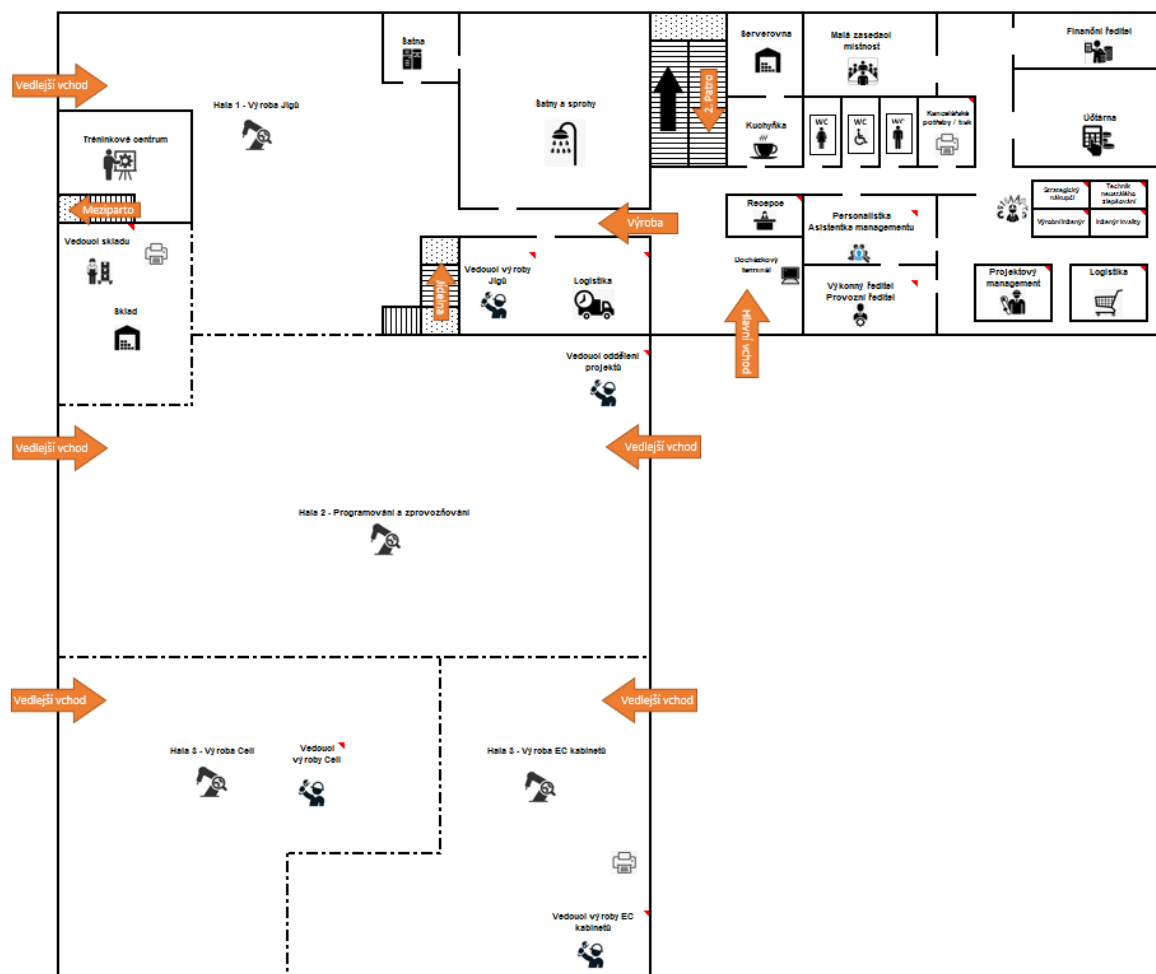
## PŘÍLOHA P XX: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – TWI – VÝROBA CELL

Analýza současného stavu TWI			
<b>Datum:</b>	17.9.2019	<b>Zpracoval:</b>	MCY
<b>Oddělení:</b>	Výroba cell		
<b>Pracovník:</b>	Pracovník oddělení		
Otázka			
1	Jak probíhalo zaškolení na trenéra? Kolik času to zabralo?		
2	Co obnáší pozice trenéra TWI?		
3	Jak probíhá školení pracovníků?		
4	Jak často probíhá školení TWI?		
5	Jak je to časově náročné?		
6	Je tento způsob zaškolení přínosný? Co by se dalo zlepšit?		
7	Funguje ve firmě tréninkové centrum? V jaké podobě?		
1	Pracovník byl proškolen externí firmou (byl jeden z prvních školených). Na školení se naučil jak školit způsobem TWI, dostal pomocné kartičky a prezentace. Školení trvalo cca 2 dny.		
2	Pozice trenéra obnáší školení nově příchozích zaměstnanců dle osnov.		
3	Školení probíhá dle osnov - každé pracoviště má své osnovy. Školení začíná od nejtriviálnějších činností po činnosti komplexnější.		
4	Školení probíhá s příchodem každého nového zaměstnance.		
5	Trvá zhruba 14 dní, než může nový pracovník pracovat samostatně.		
6	Výhody TWI - přesný popis kdo byl na co zaškolen.		
7	Tréninkové centrum funguje, nicméně delší dobu nebyl přijat žádný nový zaměstnanec.		

## PŘÍLOHA P XXI: LOGICKÝ RÁMEC

Obecný cíl	Hierarchie cílů	Objektivně měřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Rizika a předpoklady
Účel	Standardizovaný proces nástupu a adaptace zaměstnanců	Zpětná vazba uchazeče a zaměstnanců zúčastněných adaptace	Kvalifikační list nového zaměstnance	Vedení společnosti má jiné priority
Výstupy	<p>1. Zvýšit efektivnost procesu nástupu a adaptace zaměstnanců</p> <p>1.1. Audit štihlé administrativy</p> <p>1.2. Analýza současného stavu</p> <p>1.3. Vytvoření nového harmonogramu školícího plánu</p> <p>1.4. Nastavení cíle a KPI procesu</p> <p>1.5. Vytvoření vzdělávacích kurzů a her</p> <p>1.6. Nastavení prvků štihlé administrativy</p>	<p>Standardizovat proces nástupu a adaptace nových pracovníků</p> <p>Snižit plynutí v procesu</p> <p>1.1. Výsledky auditu štihlé administrativy na vybraných odděleních</p> <p>1.2. Výsledky analýzy současného stavu vybraného procesu</p> <p>1.3. Nový štihlý harmonogram školícího plánu</p> <p>1.4. Měřené cíle a KPI</p> <p>1.5. Implementace vzdělávacích kurzů a her</p> <p>1.6. Zavedení prvků štihlé administrativy</p>	<p>KPI - fluktuace zaměstnanců ve zkušební době</p> <p>1.1. Prezentace výsledků auditu vedení a brainstorming</p> <p>1.2. Prezentace výsledků analýzy vedení a brainstorming</p> <p>1.3. Harmonogram zařazen do složky určené pro nové příchozí zaměstnance</p> <p>1.4. Součast hodnotícího pohovoru a předložení splněného harmonogramu</p> <p>1.5. Hodnotící pohovor</p> <p>1.6. Pravidelný audit štihlé administrativy</p>	<p>Nedošlo k vytvoření podmínek pro plánovanou změnu</p> <p>Vedení nedodrží nastavené standardy</p> <p>Nováči neplní školící plán</p> <p>Navržená opatření nepovedou ke zefektivnění procesu</p>
Klíčové aktivity	<p>1.1.1. Audit štihlé administrativy na odděleních</p> <p>1.1.2. Analýza současného stavu procesu - vedoucí oddělení</p> <p>1.1.3. Analýza současného stavu procesu - TWI trenéry</p> <p>1.1.4. Analýza současného stavu procesu - nový zaměstnanci</p> <p>1.1.5. Návrh nového harmonogramu školícího plánu</p> <p>1.2.1. Návrh měřitelných cílů a KPI</p> <p>1.2.2. Návrh vzdělávacích kurzů a her</p> <p>1.2.3. Návrh prvků štihlé administrativy v procesu</p> <p>1.3.1. Zavedení nového harmonogramu školícího plánu</p> <p>1.3.2. Sběr dat pro měření cílů a KPI</p> <p>1.4.1. Implementace vzdělávacích kurzů a her do procesu</p> <p>1.4.2. Implementace prvků štihlé administrativy</p> <p>1.4.3. Kontrola dodržování cílů a KPI na základě sbíraných dat</p> <p>1.4.4. Kontrola štihlé administrativy</p> <p>1.5.1. Kontrola plnění harmonogramu školícího plánu</p>	<p><b>Potřebné zdroje:</b></p> <p>Projektový tým</p> <p>Interní dokumentace společnosti, MS Excel, MS Word</p> <p>Dokumentace - Harmonogram školícího plánu, první týden nového zaměstnance, dokumentace spojená s nástupem zaměstnance</p> <p>Technické prostředky - tužka, papír, MS Office</p>	<p><b>Časový rámec aktivit:</b></p> <p>1.1. 27 KT 2019 - 49 KT 2019</p> <p>1.2. 40 KT 2019 - 5 KT 2020</p> <p>1.3. 6 KT 2020 - 22 KT 2020</p> <p>1.4. 19 KT 2020 - 22 KT 2020</p> <p>1.5. 19 KT 2019 - 24 KT 2020</p>	<p>Časový rámec projektu nebude dodržen</p> <p>Neposkytnutí dostatek informací ze strany společnosti</p> <p>Neposkytnutí správných informací pro analytickou část</p>
		Předběžné podmínky: Projekt schválen vedením společnosti, Podpora ze strany vedení, Podpora ze strany zaměstnanců		

## PŘÍLOHA P XXII: MAPA SPOLEČNOSTI – PRVNÍ PATRO



**PŘÍLOHA P XXIII: MAPA SPOLEČNOSTI – DRUHÉ PATRO**



## PŘÍLOHA P XXIV: ŠKOLICÍ PLÁN – NOVÝ ZAMĚSTNANEC

Harmonogram nástupu a adaptace THP zaměstnance							
Fáze:	Činnost:	Instrukce:	Odpovědná osoba / zástupce	Datum	Podpis školeného	Podpis odpovědné osoby	
<b>Před nást.</b>	Podepsání smlouvy + dokumentace	Smlouvu Vám předloží personalistka.	Personalistka				
<b>1. - 3. den</b>	Předání IT účtu a přístupu	Přílohašovací údaje předá personalistka	Personalistka				
	Předání vstupního čipu	Čip předá personalistka	Personalistka				
	Představení společnosti	Videa společnosti naleznete ve složce nového zaměstnance	Vedoucí prac.				
	Kolečko po firmě a představení kolegům	Provede Vás vedoucí pracovník	Vedoucí prac.				
	Organizační schéma	Schéma naleznete ve složce nového zaměstnance	Vedoucí prac.				
	Timesheet	Manuál naleznete ve složce nového zaměstnance	Personalistka				
	Příručka zaměstnance	Příručku naleznete ve složce nového zaměstnance	Personalistka				
	Školení BOZP, PO a řidič referent	Na školení budete pozván/a	Externí společnost				
<b>1. týden</b>	Vstupní instruktáž na pracovišti	Vstupní instruktáž s Vámi provede vedoucí pracovník po školení BOZP	Vedoucí prac.				
	Školení kvality	Školení systému řízení kvality	Inženýr kvality				
	Etický kodex	Nastudujte etický kodex, který naleznete ve složce nového zaměstnance	Personalistka				
	Opatření OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky si vyzvednete ve skladu	Vedoucí skladu				
<b>1. měsíc</b>	Fotka na Brains	O fotografování budete informován/a den předem	Fotograf				
	Zaškolení na oddělení	Praktické zaškolení na vykonávanou práci	Vedoucí prac.				
	Etický kodex	Nastudujte dokument (složka nového zaměstnance), podepište u personalistky, že jste se s dokumentem seznámili	Personalistka				
<b>Zkušební doba (3 měsíce)</b>	BOZP instrukce	Nastudujte dokument (složka nového zaměstnance), podepište u personalistky, že jste se s dokumentem seznámili	Personalistka				
	GDPR	Nastudujte dokument (složka nového zaměstnance), podepište u personalistky, že jste se s dokumentem seznámili	Personalistka				
	Výroba jigů	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Vedoucí výroby jigů				
	Výroba Cel	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Vedoucí výroby cel				
	LOTO	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Předák výroby cel				
	Výroba EC kabinetů	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Vedoucí výroby EC kabinetů				
	Sklad	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Vedoucí skladu				
	Programování a zprovoznování	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Vedoucí oddělení projektů				
	Finanční oddělení	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Finanční ředitel				
	Zásobování	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Strategický nákupčí				
	Řízení kvality	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Inženýr kvality				
	Neustálé zlepšování	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Technik neustálého zlepšování				
	Technik výroby	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Technik výroby				
	Engineering	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Vedoucí konstrukčního oddělení				
	Logistika	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Senior nákupčí/ nákupčí				
	Projektový management	<input type="checkbox"/> Praxe na oddělení, Trvání: <input type="checkbox"/> Představení vedoucím	Projektový manažer				
	Tréninkové centrum	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	TWI trenér				
		<i>vyplňte název TWI tréninku</i>					
	Time management a vedení porad	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	?				
	Štíhlá výroba a logistika	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	?				
Štíhlá administrativa	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	?					
Efektivní komunikace	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	?					
Hodnotící pohovor	Hodnotící pohovor proběhne formou osobního setkání s Vaším nadřízeným		Vedoucí pracovník				
Předání dokumentu	Předání dokumentu Školící plán - nový zaměstnanec vedoucími pracovníky		Vedoucí pracovník				

## PŘÍLOHA P XXV: ŠKOLICÍ PLÁN – ZMĚNA PRACOVNÍ POZICE

Fáze:	Oblast	Rozsah školení:		Odpovědná osoba	Datum	Podpis školeného	Podpis odpovědné osoby
Změna pozice	Výroba Jigů	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Vedoucí/Předák výroby jigů		
	Výroba Cel	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Vedoucí/Předák výroby cel		
	LOTO	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE		
					Předák výroby cel		
	Výroba EC	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Vedoucí/Předák výroby kabinetů		
	Sklad	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Vedoucí skladu/skladník		
	Programování a zprovoznování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Vedoucí oddělení projektů		
	Finanční oddělení	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Finanční ředitel		
	Zásobování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Strategický nákupčí		
	Rízení kvality	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Inženýr kvality		
	Neustálé zlepšování	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím		
					Technik neustálého zlepšování		
Technik výroby	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím			
				Technik výroby			
Engineering	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím			
				Vedoucí konstrukčního oddělení			
Logistika	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím			
				Senior nákupčí/ nákupčí			
Projektový management	<input type="checkbox"/>	Praxe na oddělení, Trvání:	<input type="checkbox"/>	Představení vedoucím			
				Projektový manažer			
Tréninkové centrum	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE			
				TWI trenér			
		<i>vyplňte název TWI tréninku</i>					
Time management a vedení porad	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE			
				?			
Štíhlá výroba a logistika	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE			
				?			
Štíhlá administrativa	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE			
				?			
Efektivní komunikace	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	NE			
				?			

## PŘÍLOHA P XXVI: VÝSTUPNÍ EPC DIAGRAM - PROCES NÁSTUPU A ADAPTACE

